

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA PODNIHOSPODÁŘSKÁ

Motivácia a pracovná spokojnosť zamestnancov

Motivation and Job Satisfaction of Employees

Student: Bc. Patrícia Kmeťková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patricie Kmetřková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců
Motivation and Job Satisfaction of Employees**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace
 3. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v daném podniku
 4. Zhodnocení, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

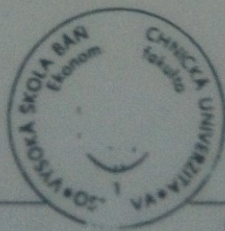
ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



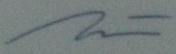
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dlubňáková
děkanka fakulty

Miestoprísažné vyhlásenie:

„Miestoprísažne vyhlasujem, že som celú prácu vrátane príloh vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 20. Apríla 2012


.....
Bc. Patrícia Kmetková

OBSAH:

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MOTIVÁCIE	3
2.1 Motivácia	3
2.1.1 Definícia motivácie	3
2.1.2 Základné pojmy motivácie	4
2.1.3 Zdroje motivácie	5
2.1.4 Motivácia a pracovný výkon	7
2.1.5 Skúmanie motivácie	8
2.2 Pracovná spokojnosť	10
2.2.1 Vymedzenie a význam pracovnej spokojnosti	10
2.2.2 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť	12
2.2.3 Meranie a monitorovanie spokojnosti zamestnancov	15
2.2.4 Metódy realizácie prieskumov	16
2.3 Ovplyvňovanie pracovnej spokojnosti a motivácia pracovníkov	17
2.3.1 Hodnotenie a odmeňovanie	18
2.3.2 Štruktúra systému odmeňovania	20
2.3.3 Tvorba motivačného programu	21
2.3.4 Zamestnanecké výhody	22
2.4 Regresná a korelačná analýza	24
2.4.1 Jednoduchá regresia	25
2.4.2 Jednoduchá lineárna regresia (v parametroch)	26
2.4.3 Korelačná analýza	26
3 ANALÝZA MOTIVÁCIE A SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV V DANOM PODNIKU	28
3.1 Charakteristika organizácie	28
3.2 Organizačná štruktúra	31
3.3 Súčasný systém odmeňovania	32
3.4 Metodika výskumu	34
3.5 Zostavenie dotazníku	34
3.6 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	35
3.7 Analýza dát pomocou regresnej a korelačnej analýzy	52
4 ZHODNOTENIE, NÁVRHY A DOPORUČENIA	56

5 ZÁVER.....	60
---------------------	-----------

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ZOZNAM SKRATIEK

PREHLÁSENIE O VÝSLEDKoch DIPLOMOVEJ PRÁCE

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra SHP BOHEMIA, s.r.o.

Príloha č. 2 Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Príloha č. 3 Tabuľky s výsledkami prieskumu

Príloha č. 4 Pomocné výpočty k regresnej a korečnej analýze

Príloha č. 5 Výrobky spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

1 Úvod

Riadenie ľudských zdrojov patrí v dnešnej dobe medzi základné faktory, prostredníctvom ktorých spoločnosť dosahuje svojich stanovených cieľov a zabezpečuje tak svoj úspešný a trvalý rozvoj. Znalosti, schopnosti a skúsenosti človeka predstavujú pre organizáciu najcennejší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie, preto by mala byť oblasti motivácie a pracovnej spokojnosti venovaná najväčšia pozornosť. Efektívnosť, flexibilita a dynamický rozvoj spoločnosti z veľkej časti závisí na tom, ako je schopná riadiť a usmernovať prácu svojich zamestnancov a zaistiť ich spokojnosť. Spokojný zamestnanec podáva požadované pracovné výkony. K tomu, aby podnik dosiahol požadované pracovné výkony svojich zamestnancov je nutná ich dostatočná motivácia.

Motivácia teda hrá dôležitú úlohu pri dosiahnutí stanovených cieľov organizácie. Vo zvyšovaní kvality svojich zamestnancov je vždy dostatočný priestor k zlepšovaniu pre podávanie vyšších výkonov. Dôležité je, aby boli správne motivovaní a potom od nich môžeme očakávať, že budú dosahovať požadované, popríklad i nadštandardné pracovné výsledky. Zamestnávateľ, pokiaľ chce motivovať svojich zamestnancov, musí predovšetkým poznať ich potreby, hodnoty, zvyky a mentalitu. Vďaka týmto informáciám môže ovplyvňovať ich pracovné chovanie. Proces motivácie úzko súvisí s budovaním kultúry firmy a býva to dlhodobá a náročná záležitosť. Motivovať je možné pomocou rôznych nástrojov, ako sú napríklad adekvátne platové ohodnotenie, možné finančné odmeny, zamestnanecké benefity, kvalitné prostredie vlastnenej nemovitej infraštruktúry, vzťahy na pracovisku a v neposlednom rade i prácou samotnou. Len správne zvolenou kombináciou týchto nástrojov môže podnik plne využívať potenciál svojich zamestnancov a byť v konkurenčnom boji úspešný.

Cieľom diplomovej práce je uskutočniť analýzu a zhodnotiť súčasný stav motivácie a pracovnej spokojnosti v spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o. formou dotazníkového šetrenia. Pomocou aplikácie tohto nástroja bude sústredená pozornosť na dosiahnutie jadra veci a mnohých dôležitých skutočností. Tento prieskum pomôže odhaliť prípadné nedostatky, názory zamestnancov v tejto oblasti a navrhnúť možné riešenia problémových oblastí a tým zvýšiť motiváciu a prispieť ku spokojnosti zamestnancov.

Práca je rozdelená na časť teoretickú a časť praktickú. Zdrojom informácií pre teoretickú časť tejto diplomovej práce bude predovšetkým odborná literatúra, ktorá sa tematikou

motivácie a pracovnej spokojnosti priamo alebo čiastočne zaoberá. Predovšetkým pojmom z problematiky motivácie, pracovnej spokojnosti, systému hodnotenia a odmeňovania pracovníkov, zamestnaneckých výhod. Takisto tu bude zahrnutá teória z oblasti regresnej a korelačnej analýzy. Úlohou tejto časti bolo získať dostatok informácií a znalostí, ktoré budú aplikované do praktickej časti.

Druhá časť práce, teda časť praktická bude zahrňovať predstavenie spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o, jej ponúkaných služieb, popis organizačnej štruktúry, súčasný systém odmeňovania. Popísaný tu bude takisto postup vybranej metodológie. Bude uskutočnená samotná analýza a hodnotenie skutočnej motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov. Ďalej bude nasledovať skúmanie vzťahu medzi mzdovými nákladmi a tržbami, a medzi mzdovými nákladmi a pridanou hodnotou na zamestnanca v jednotlivých rokoch pomocou regresnej a korelačnej analýzy. Posledná kapitola ponúkne spoločnosti návrhy a doporučená, rozdelené do problematických oblastí.

Vďaka zhodnoteniu motivácie a pracovnej spokojnosti v spoločnosti si môže sama firma overiť, ako jej zamestnanci hodnotia súčasnú formu motivácie, odmeňovania a zistiť ich prípadnú nespokojnosť. Regresná a korelačná analýza ponúkne náhľad na vzťah medzi mzdovými nákladmi a tržbami, resp. na silu závislosti medzi týmito dvomi štatistickými znakmi. Podklady môžu firme slúžiť k tomu, aby získala prehľad o tom na aké oblasti sa má v budúcnosti zamerať a tým zefektívniť motiváciu svojich zamestnancov v dosahovaní vyššej efektivity a zvýšení konkurencieschopnosti svojej firmy ako celku. Spoločnosť takisto zistí, či a do akej miery ovplyvňujú vynaložené mzdové náklady výšku tržieb.

2 Teoretické východiská motivácie

2.1 Motivácia

Motivácia, ako taká, predstavuje veľmi široký pojem. Jej pochopenie, možnosti a spôsoby použitia sú dôležité pre vedúcich pracovníkov pri ich každodennom organizovaní pracovného výkonu. Od svojich podriadených každý vedúci pracovník očakáva, že budú medzi sebou dobre vzájomne spolupracovať, budú podávať maximálny pracovný výkon, stotožnia sa s cieľmi organizácie a budú sa podieľať na ich splnení. Súčasne ale musí takisto tohto zamestnanca primerane ohodnotiť nielen po finančnej stránke, ale i morálne a spoločensky.

Vedúci pracovník musí vedieť, čo daného zamestnanca motivuje, aby mohol správne motivovať a viesť svojich podriadených. Na to ako správne motivovať nie je možné nájsť jednoznačnú odpoveď. Záleží na logike, pocitoch, ale hlavne na individuálnom prístupe ku každému zamestnancovi, pretože jeho motivácia podlieha silným výkyvom, ktoré spôsobujú najrôznejšie faktory. A tak je zrejmé, že čo jeden vníma ako silnú motiváciu, nemusí byť druhými vnímané rovnako.

2.1.1 Definícia motivácie

Pojem motivácia má pôvod v latinskom „movere“- hýbať, pohybovať. Je obecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému jednaniu.¹

Podľa mnohých autorov sa motiváciou rozumie snaha o ovplyvnenie vnútorných „hnacích síl“ jedinca k dosiahnutiu určitého cieľa. Ľudia sú komplikovaní a motivácia zamestnancov má za cieľ vzbudiť u nich vnútorný záujem, ochotu a chuť podieľať sa na plnení pracovnej úlohy. Upozorňuje sa takisto aj na silu motivácie, ktorá pôsobí na výkon. Nielen nedostatočná miera motivácie, ale i nadmerná motivácia, môžu viesť k neuspokojivému výsledku. Snahou riadiacich pracovníkov by malo byť nájdenie optimálnej miery motivácie zamestnancov.²

Existuje celá rada foriem motivácie. Jedná sa napríklad o motiváciu vedomú, či nevedomú, primárnu alebo sekundárnu a motiváciu vonkajšiu, či vnútornú. Motivácia

¹ BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

² BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

nevedomá vychádza z určitých ľudských pudov. Tieto impulzy si človek priamo neuvedomuje a jedná na základe navyknutého chovania. Na rozdiel od toho vedomá motivácia je taká, kde vieme, čo a prečo robíme. V prípade motivácie primárnej sa jedná o biologické potreby, ktoré fungujú, ako inštinkty a motivácia sekundárna je potom väčšinou naučená tendencia chovania. Vonkajšia motivácia zahŕňa všetky podnety z okolia jedinca a vnútorná naopak vychádza z jeho vnútra vo forme základných potrieb, predstáv, či cieľov.³

2.1.2 Základné pojmy motivácie

Motív je možné definovať ako vnútornú pohnútku, ktorá podnecuje určité chovanie jedinca. S týmto pojmom úzko súvisí pojem ciele. Obecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu – nasýtenia; to spravidla máva podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu.⁴

Motívy majú dve zložky:

- energizujúcu, pretože dodávajú hnaciu silu a energiu jednaniu ľudí,
- riadiacu, pretože dávajú smer jednania (ľudia sa rozhodujú pre určitú vec a nie pre inú, vyberajú spôsob a postup, ako tieto veci dosiahnuť).⁵

Od pojmov „motivácia“ a „motív“ je potrebné odlišiť dva blízke, nie však totožné pojmy a to „stimulácia“ a „stimul“.

Stimuláciou rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ovplyvňovanie činnosti druhého človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým potom prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Stimulácia teda predstavuje vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca.

Stimulom je potom akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka. Rozumie sa ním vec, či prostriedok, ktorý je možný ku stimulácii jedinca využiť. Nie každý stimul však na motiváciu pôsobí. To, či stimul bude mať motivačný účinok je závislé

³ PETERKOVÁ, M. *Motivace jednání* [online] 2012 [cit. 2012-10-10] Dostupné z WWW: <http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/motivace-psychologie.htm>

⁴ BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁵ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

na psychickom vnímaní každého jedinca. Neexistuje teda priamočiary vzťah medzi stimulom a motiváciou.

Stimuly je možné rozdeliť do dvoch skupín, a to na impulzy a incentívy. Medzi impulzy radíme predovšetkým napríklad bolesť, únavu, nervozitu pred skúškou a ďalšie. V podstate sa jedná o vnútorné podnety znamenajúce určitú zmenu v tele, alebo mysli človeka. Naopak incentívy predstavujú vonkajšie podnety, ako je napríklad možnosť pracovného postupu v prípade splnenia požadovaných pracovných výsledkov, alebo pochvala za dobrý výkon.⁶

2.1.3 Zdroje motivácie

Motiváciu človeka vytvárajú skutočnosti, ktoré sa zhrňujú pod názvom zdroje motivácie. Tieto zdroje motivácie sú veľmi členité. Medzi základné patria:

- potreby,
- záujmy,
- návyky,
- ideály a hodnoty.

Jednou zo základných podmienok existencie človeka je uspokojovanie jeho **potrieb**. Musíme jesť, piť, osvojovať si spoločenskú skúsenosť, stýkať sa s druhými ľuďmi. Nemožnosť uspokojovať nejakú potrebu človek vždy intenzívne prežíva, ako niečo nepriaznivé. Potreba je prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca. Núti človeka k činnosti, ktorá utlmí alebo úplne preruší pocit nedostatku.⁷

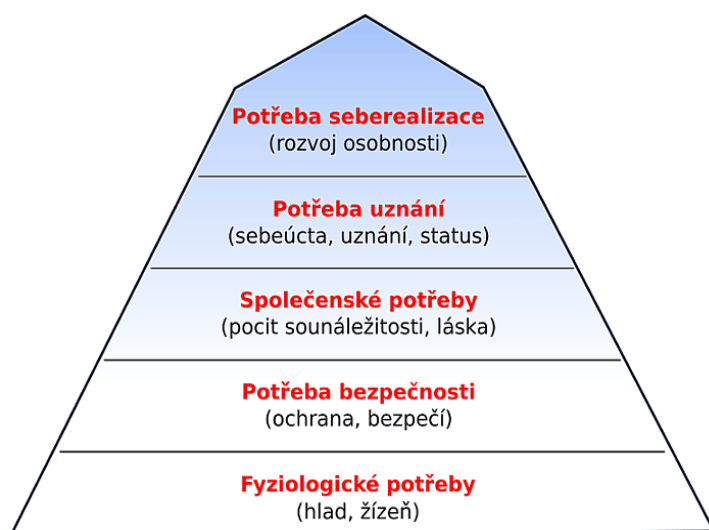
Teóriami potrieb sa zaoberal americký psychológ Abraham Maslow a definoval teóriu potrieb. Podľa jeho všeobecne známej teórie je možné potreby pyramídovo odstupňovať podľa piatich základných potrieb. Prvé štyri kategórie sa označujú ako nedostatkové potreby a piata kategória, ako potreba rastu. Všeobecne platí, že nižšie položené sú významnejšie a ich aspoň čiastočné uspokojenie je podmienkou pre vznik menej naliehavých a vývojovo vyšších potrieb. Hierarchia je veľmi ľahko pochopiteľná a preto sa i v teóriách managementu sa na ňu často odvoláva.⁸

⁶ BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁷ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

⁸ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

Obrázok č.1 Maslowova teória hierarchie potrieb



Zdroj: <http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcvp.php?l=05&p=04>⁹

1. **Fyziologické potreby** – základné potreby k udržaniu ľudskej existencie. Maslow udáva, že ak nie sú tieto stanovené potreby aspoň v minimálnej miere uspokojované, nie je možné, aby ostatné potreby človeka motivovali.
2. **Potreba bezpečia, bezpečnosti** – jedná sa o potrebu nemať strach z nebezpečia a takisto nemať obavy zo straty zamestnania, či majetku, z nedostatku potravín.
3. **Spoločenské potreby** – človek je od svojho narodenia spoločensky založený a preto potrebuje, aby ho ostatní medzi seba prijali. Kladie dôraz na interpersonálne vzťahy a samozrejme partnerský život.
4. **Potreba uznania (úcty)** – podľa Maslowa ľudia, ako náhle uspokojia svoje potreby majú túžbu stať sa váženými osobami. Tieto potreby sú uspokojované prestížou, uznaním a s tým súvisiacou mocou.
5. **Potreba seberealizácie** – táto potreba je podľa Maslowovej teórie najvyššia. Je to túžba po niečom, čo je dosiahnuteľné, a čo najviac využíva osobný potenciál.

Celkovo sa dá povedať, že Maslowova hierarchia je najvhodnejší spôsob klasifikácie potrieb, ale má svoje obmedzenia pri vysvetľovaní pracovného chovania. Primárny význam tejto hierarchie spočíva v tom, že objasňuje význam ľudských potrieb v podmienkach práce.¹⁰

⁹ HÁLEK, V., [online]. 2012 [cit. 2012-12-23]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcvp.php?l=05&p=04>>.

¹⁰ HÁLEK, V., [online]. 2012 [cit. 2012-12-23]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcvp.php?l=05&p=04>>.

Záujmy majú dlhodobý charakter a jedná sa o zameranie jedinca na určitú oblasť predmetu a skutočnosti. Záujmy jednotlivcov sú rozmanité, prispievajú k charakteristike osobnosti a zároveň ich podnecujú k aktivite.

Návyky sú podľa Lednického opakované, ustálené a zautomatizované spôsoby jednania človeka, ktoré činí v určitej situácii. Žiaduce návyky sú formované výchovou a sebvýchovou. Opakom návykov sú zlovyky, ktoré sú spoločensky nežiaduce, môžu byť i škodlivé, ako napríklad závislosti na alkohole a drogách a iné.

Ideály a hodnoty sa radia k najpodstatnejším zdrojom motivácie. Ideál môžeme vymedziť, ako akýsi vzor jednania, ktorému sa jedinec snaží priblížiť. Hodnotu chápeme ako niečo, čoho si jedinec váži, cení, a čo ovplyvňuje výber spôsobu chovania alebo stanovenia cieľov. Pokiaľ sú tieto hodnoty v súlade s doterajším životom jedinca, potom tvoria pocity spokojnosti a vnútorného pokoja. Pokiaľ nie sú v súlade, tvoria pocity nespokojnosti, nenaplnenia, vnútorného nepokoja. Hodnoty sa v priebehu života jedinca menia a vyvíjajú, nemajú teda stály charakter.¹¹

2.1.4 Motivácia a pracovný výkon

Pracovná činnosť je podobne ako každá iná činnosť človeka, činnosťou motivovanou. Pojem pracovná motivácia, alebo motivácia k práci rozširuje definíciu samotnej motivácie vo vzťahu k výkonu práce na pracovisku. Je tak chápaný aspekt motivácie človeka, spojený so vykonávaním určitej pracovnej pozície, s výkonom príslušnej pracovnej role, to je s plnením pracovných povinností, resp. podávaním pracovných výkonov. Za riadenie týchto výkonov je potom nutné pokladať proces motivovania zamestnancov ku zdieľaniu cieľov a hodnôt organizácie, týkajúcich sa výkonu vo väzbe na ich následné hodnotenie.¹²

Pracovná motivácia človeka je chápaná ako súbor rôznych podmienok na jeho pracovisku. Je vyjadrením postoja k danej práci a ochoty ju vykonávať. K podmienkam sa radí pracovná náplň a jej rozdelenie, úroveň kooperácie na pracovisku, odmeňovanie, pracovné prostredie a ďalšie.¹³

¹¹ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.

¹² BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KANÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

¹³ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Aby bol jedinec spokojný so svojou prácou vyžaduje napríklad mzdu zodpovedajúcu danému pracovnému úsiliu, spravodlivý systém odmeňovania, reálnu šancu na povýšenie, riešenie zaujímavých a rozmanitých úloh alebo ohľaduplné riadenie. Pocit uspokojenia je však do značnej miery ovplyvnený vlastnými potrebami jedinca, jeho očakávaniami a pracovnom prostredí. Výskumy navyše nepreukázali výraznú pozitívnu väzbu medzi spokojnosťou zamestnanca a jeho pracovným výkonom. To, že je zamestnanec spokojný nemusí nutne zaručovať, že bude podávať vyššie úsilie než zamestnanec, ktorý nie je na pracovisku úplne spokojný. Motivácia je tak jedným z faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú pracovný výkon, ale nie jediným. Z toho vyplýva, že maximálna motivácia nezaručí maximálny výkon.¹⁴

2.1.5 Skúmanie motivácie

Keďže je motivácia človeka jeho vnútornou silou, jej štruktúru a silu je možné pozorovať, hodnotiť a merať iba sprostredkované. Obecne je možné empirické techniky skúmania motivácie a zberu dát rozdeliť do troch kategórií, a to:

- pozorovanie,
- experiment,
- dotazovanie.

Pozorovanie je sledovanie objektu bez aktívneho obmedzovania podmienok, snaží sa o minimalizáciu vplyvu.

Experiment je účelové ovplyvňovanie prostredia skúmaného za účelom vyvrátenia alebo potvrdenia hypotézy.¹⁵

Najznámejšou a najviac používanou metódou je **dotazovanie**, kedy odpovede získavame priamo od respondentov. Môžeme si vybrať, či dáme prednosť osobnému styku, telefonickému rozhovoru, či kontaktu cez internet. Negatívom môže byť neochota respondentov spolupracovať. Pri dotazovaní môžeme použiť niekoľko rôznych nástrojov a medzi najčastejšie používané patrí dotazník s otázkami.¹⁶

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

¹⁵ SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně-psychologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: VŠE, 2001. 119s. ISBN 80-7079-203-5

¹⁶ KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

Dotazník je jedným z najbežnejších nástrojov pre zber dát pre rôzne typy prieskumu. Skladá sa zo série otázok, ktorých cieľom je získať názory a fakty od respondentov. Oproti iným typom ako napríklad telefonický, či osobný rozhovor, pozorovanie, je možné prostredníctvom dotazníku získať požadované informácie s omnoho menšou námahou.¹⁷

Každý dotazník by mal dodržiavať logickú štruktúru, otázky by mali z hľadiska respondenta tvoriť logický celok. V závislosti na výskume si môžeme zvoliť **štruktúrovaný** dotazník, ktorý má pevnú logickú štruktúru s uzavretými otázkami. **Pološtruktúrovaný** dotazník využíva polouzavretých alebo otvorených otázok. Poradie otázok je spojené so štruktúrou dotazníku, sú vo vzájomnom kontexte. Otvorené otázky sú také, kedy nie je ponúkaná žiadna možnosť a respondent odpovedá podľa vlastného uváženia. Môžeme takto získať viac informácií, avšak tieto odpovede sú zložitejšie na spracovanie. Uzavreté otázky majú nadefinovanú škálu odpovedí. Tá musí byť dostatočne obsiahla, aby mohol respondent označiť odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje jeho názor. Kompromisom sú tzv. polouzavreté otázky. Respondentovi sú predložené varianty odpovedí plus jedna úniková, kde môže vpísať svoju odpoveď.¹⁸

Na začiatku dotazníku by mali byť zaradené zaujímavé otázky, ktoré upútajú pozornosť respondenta. Zhruba v strede by sa mali nachádzať najdôležitejšie otázky, ktorých vyplnenie vyžaduje sústredenie a na konci otázky menej závažné. Na začiatku dotazníku by mal byť stručný úvod, ktorý by mal respondenta osloviť a požiadať o vyplnenie dotazníku. Na záver dotazníku je vhodná poďakovosť za čas strávený vyplňovaním dotazníku.

Dotazník by mal splňovať niekoľko náležitostí:

- otázky v ňom musia byť jasné, neutrálne, citlivé a bez citového zafarbenia,
- neobsahovať potencionálne nezodpovedateľné alebo zbytočné otázky, ktoré sú irelevantné k potrebám výskumu,
- maximálne vierohodný dotazník má byť anonymný , bez požiadavkou na osobné, či kontaktné údaje,
- neobsahovať viacnásobné, či komplikované otázky,
- absencia predpojatých otázok, tj. otázky navádzajúce respondenta k určitej odpovedi,

¹⁷ SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně-psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 119s. ISBN 80-7079-203-5.

¹⁸ KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

- malo by sa dbať na jeho úpravu, úvodné oslovenie, štylistickú a grafickú stránku a dĺžku.¹⁹

Prednosťami dotazníku sú predovšetkým nižšie náklady na jeho spracovanie, jednoduchosť a časová nenáročnosť pri jeho vyplňovaní respondentom, či relatívne ľahké spracovanie a vyhodnocovanie. Problémom môže byť účelové zavádzanie respondentom, kedy uvedie nepravdivé informácie alebo takisto, že dotazovanie písomnou formou bez účasti tazateľa nedokáže postihnúť neverbálne aspekty ako je tomu napríklad pri rozhovore.

2.2 Pracovná spokojnosť

V riadení ľudských zdrojov má pracovná spokojnosť svoje miesto v ovplyvňovaní chovania zamestnancov, ktoré povedie k uspokojeniu potrieb organizácie. Porozumenie tomu, prečo sa ľudia chovajú určitým spôsobom je zásadné pre realizáciu nástrojov k povzbudzovaniu zamestnancov, tak aby uplatnili svoje schopnosti a úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie i uspokojenie ich vlastných potrieb.²⁰

2.2.1 Vymedzenie a význam pracovnej spokojnosti

Pracovnú spokojnosť, či nespokojnosť je možné chápať ako komplexný jav. Je reakciou človeka na subjektívne vnímané a prežívané súvislosti jeho pracovného pôsobenia, je výsledkom hodnotenia podmienok a okolností práce, je ovplyvnená osobnostnými charakteristikami človeka, jeho individuálnymi preferenciami a má vplyv na utváranie jeho pracovných postojov. Na pracovnú spokojnosť pôsobia mnohé skutočnosti, z ktorých väčšina sú viac, či menej premenlivé vplyvy (v čase alebo situačne) – pracovná spokojnosť je teda nestála. Táto skutočnosť charakterizuje rozdielnosť pracovnej spokojnosti týkajúcej sa rôznych stránok pracovného pôsobenia.²¹

Na pracovnú spokojnosť sa dá nahliadať z troch pohľadov. Na jednej strane je spokojnosť zamestnancov s prácou a pracovnými podmienkami uvádzaná, ako kritérium hodnotenia personálnej politiky organizácie a z tohto hľadiska býva uvádzaná úmernosť: čím väčšia spokojnosť, tým lepšie sa organizácia o svojich zamestnancov stará. V tomto prípade

¹⁹ SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně-psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 119s. ISBN 80-7079-203-5

²⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

²¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

je spokojnosť popisom stavu. Na druhej strane sa o spokojnosti zamestnancov hovorí, ako o podmienke efektívneho využívania ich potenciálu. Spokojnosť potom vystupuje ako uspokojenie zo zmysluplnej práce, pocit naplnenia, radosť z vlastného uplatnenia a je ju možné chápať, ako hnaciu silu.

Spokojnosť však môže byť i prekážkou alebo dokonca brzdou žiadaného pracovného výkonu v akejkoľvek oblasti ľudskej práce, a to v zmysle uspokojenia človeka na základe dosahovania nízkych cieľov.²²

Tabuľka č.1 Význam pojmu pracovná spokojnosť

Význam pojmu pracovná spokojnosť		
1.význam	2.význam	3.význam
Subjektívne vyjadrenie ku kvalite starostlivosti o zamestnancov organizácie	Vnútorne uspokojenie z práce	Nízka úroveň nákladov
Vzťahuje sa		
K pracovným podmienkam	K prežitku aktívneho naplnenia	K pasívnemu sebauspokojeniu pracovníka
Znamená		
Úroveň starostlivosti o zamestnancov	Mobilizáciu pracovných síl : „čím viac sa snažím, tým viac ma to baví!“	Demobilizácia pracovných síl : „mne to stačí, prečo by som sa snažil(a)!“

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*²³

Pracovná spokojnosť je významným aspektom riadenia organizácie, odborná literatúra venuje pozornosť pracovnej spokojnosti v súvislosti s pracovnou motiváciou, výkonnosťou pracovníkov, ich identifikáciou s firmou, organizačnými zmenami a inými.²⁴

²² BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

²³ BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

²⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.2.2 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť

Spokojnosť s prácou je ovplyvňovaná značným počtom faktorov, ktoré v istej komplementárnej podobe prispievajú k celkovej úrovni spokojnosti. Význam faktorov a poradie ich dôležitosti na utváraní spokojnosti alebo nespokojnosti je ovplyvňovaný takými faktormi ako sú:

- špecifiká práce v určitých oblastiach spoločenskej praxe napríklad odlišnosti v zdravotníctve alebo školstve,
- špecifiká jednotlivých profesií a prostredia, v ktorom sú vykonávané napríklad chemik vo výrobnej prevádzke alebo vo výskume,
- špecifiká individuálnej závislosti na osobných preferenciách napríklad väčšom dôraze na kvalitu medziľudských vzťahov, než platové hodnotenie práce.

Významnou skupinou faktorov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a sú na pracovníkovi nezávislé tvoria **faktory vonkajšie**. Medzi ne patrí:

1. mzda,
2. druh a charakter vykonávanej práce,
3. pracovný postup,
4. spôsob vedenia pracovných skupín,
5. pracovná skupina
6. fyzikálne podmienky.

Ďalšou skupinou faktorov, ktoré viac, či menej preukázateľne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť sú **osobnostné faktory**. Jedná sa o predovšetkým o tieto faktory : vek, pohlavie, vzdelanie, rodinný stav, pracovná skúsenosť, profesionálna úroveň, intelekt a súbor schopností.²⁵

1. Mzda je dôležitým faktorom, ktorý, ak je nepriaznivý silne ovplyvňuje nespokojnosť s prácou. Finančné ohodnotenie má značný motivačný vplyv. Pre určitý okruh zamestnancov je dominantnou veličinou, ktorá spôsobuje pracovnú spokojnosť. Nie je tomu tak, ale u všetkých a za akýchkoľvek okolností. Výskumy ukazujú, že v podmienkach ohrozujúcich zdravie je pracovná nespokojnosť primárne ovplyvnená faktormi vzťahujúcimi sa k riziku, nebezpečenstvu a ochrane zdravia. Vysoká mzda alebo zvýšenie mzdy nemá

²⁵ KAŇÁKOVÁ, Z. *Sociální potenciál organizace*. 1.vyd. VŠB – Technická univerzita Ostrava, Institut inovace vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-248-1347-9

dlhodobejší motivačný účinok. Pracovník ho rýchlo akceptuje, ako štandard, ktorý patrí k danej profesii alebo funkcii a do popredia vstupujú iné faktory.

Spokojnosť/nespokojnosť so mzdou vystupuje predovšetkým v kontextoch, kedy zamestnanec:

- zrovnáva svoj mzdou so mzdou ostatných zamestnancov z hľadiska vynaloženého úsilia a pracovných výsledkov,
- chápe finančné ocenenie, ako reflexiu prínosu pre organizáciu vyjadrenú jeho nadriadenými, vníma finančné ohodnotenie z hľadiska významu, prestíže a spoločenského ocenenia svojej profesie.

2. Druhu a charakteru vykonávanej práce v súvislosti s pracovnou spokojnosťou je prikladaný značný význam. Ale vzťah samotnej práce a jej podmienok ku spokojnosti je zložitý. Je to dané predovšetkým veľkou variabilitou profesií a pracovných podmienok, subjektívnym hodnotením profesie a identifikácie s ňou, spoločenským ocenením a prestížou jednotlivých profesií. Cez uvedenú rozmanitosť je možné uviesť niektoré nálezy obcejšej povahy, ktoré vyjadrujú vzťah pracovnej činnosti a spokojnosti.

Spokojnosť práce ovplyvňujú tieto okolnosti:

- povolanie vyžaduje vyššiu kvalifikáciu, čo umožňuje vykonávať zaujímavejšiu prácu s vyššou prestížou a väčšou možnosťou seberealizácie,
- pracovník zastáva riadiacu funkciu so všetkými výhodami tohto postavenia (viac zamestnaneckých výhod, viac informácií, právomocí, samostatná práca, rozhodovanie a podobne),
- pracovník je zaradený na organizačne vyššie postavenom pracovisku napríklad banková centrála, odkiaľ sú metodicky vedené pobočky.

3. Pracovný postup, povýšenie sa vzťahuje k pracovnej kariére. Je známe, že znalosť kariérneho rastu, respektíve predpokladov pre jeho dosiahnutie, má značný motivačný vplyv. Povýšenie má rôznorodý vplyv na pracovnú spokojnosť. To preto, že existuje v rôznych formách a nesie so sebou odlišné výhody. Tak napríklad povýšenie pracovníka na základe seniority prinesie iné uspokojenie, než povýšenie vyplývajúce z výkonu a dosiahnutých výsledkov.

4. Spôsob vedenia pracovných skupín, ako faktor ovplyvňujúci pracovnú spokojnosť, je úzko spätý s osobnosťou manažéra a štýlom riadenia, ktorý preferuje alebo situačne využíva.

Existujú dve dimenzie spôsobu vedenia, ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovnú spokojnosť:

- zameranie manažéra na svojich podriadených(záujem o ich prácu, podpora odborného rastu, neformálna komunikácia s podriadenými),
- participatívne riadenie(podriadení viac ovplyvňujú vlastnú prácu, podieľajú sa na rozhodnutiach, vyjadrujú sa k cieľom pracovnej skupiny a podobne).

5. Pracovná skupina má dôležité miesto medzi faktormi podieľajúcimi sa na pracovnej spokojnosti. Sociálne prostredie pracovnej skupiny je veľmi rôznorodé a bohaté. Obsahuje sieť formálnych a neformálnych vzťahov, zahrňuje rôzne formy kooperácie, má svoju atmosféru pohody alebo napätia, umožňuje získať svojim členom prestíž, postavenie a ocenenie ich aktivít.

Je dôležité si uvedomiť, že spokojnosť priaznivo ovplyvňuje nielen možnosť čerpať z priaznivého zázemia pracovnej skupiny, ale takisto sa podieľať na vytváraní a udržovaní všetkých priaznivých znakov.

6. Fyzikálne podmienky práce sú ďalším faktorom pôsobiacim na spokojnosť v práci. Ich význam vzrastá vtedy, ak sú nepriaznivé, vytvárajú nepohodu a vyvolávajú nespokojnosť. Klasický súbor fyzikálnych podmienok tvorí hluk, osvetlenie, vibrácie a mikroklima, a iné. Pracovné podmienky vo svojom súhrne typickom pre dané pracovisko ovplyvňujú pohodu na pracovisku, spoluvytvárajú jeho štandard.

Nespokojnosť pracovníkov môže mať za následok mnoho skutočností. Medzi tie závažné patrí zvýšenie absencie, ktorá môže byť prvotným signálom neskoršej fluktuácie, ďalej mrhanie časom – prestávky, debatovanie, ktoré sa nevzťahuje k práci, odmietanie pravidiel, či vzoprenie sa systému. Nespokojnosť v zamestnaní môže takisto viesť ku zníženiu pracovného tempa a dôslednosti práce, zníženiu kvality práce, zníženiu úrovne kreativity, presnosti, dochvilnosti, pozornosti, ochoty prevziať zodpovednosť a iných.²⁶

²⁶ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

2.2.3 Meranie a monitorovanie spokojnosti zamestnancov

Meranie spokojnosti zamestnancov je jeden z dôležitých nástrojov moderného spôsobu riadenia ľudských zdrojov, ktorý pomáhať odhaliť silné a slabé stránky spoločnosti. Zároveň je to cenná metóda ku zisťovaniu názorov zamestnancov na rôzne záležitosti, ktoré sa ich týkajú.

Túto metódu spravidla využívame, keď chceme zistiť napríklad:

- spokojnosť s pracovnými podmienkami,
- spokojnosť s finančným ohodnotením,
- názory na oblasť personálnej politiky (rozvoj a vzdelávanie pracovníkov, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci),
- ohlasy na organizačné zmeny,
- prípadné problémové oblasti.

Potreba efektívneho využitia ľudských zdrojov je v súčasnej dobe nepopierateľná, ale zaistenie merateľnosti jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich chovanie a jednanie ľudí a ich pracovné výsledky je mnohokrát problematické. Problémom zostáva i spôsob interpretácie zistených poznatkov, pretože tu významnú rolu hrajú subjektívne kritéria hodnotiteľa.

Prieskum spokojnosti zamestnancov je účinný nástroj, ktorý umožňuje zistiť názory zamestnancov na úroveň komunikácie vo firme, ich motiváciu, spokojnosť, stupeň stotožnenia s firemnou kultúrou, s realizovanými zmenami a ďalšie dôležité faktory. Prieskum spokojnosti pomáha identifikovať príčinu nežiadanych javov, ako je napríklad zvýšenie fluktuácie zamestnancov alebo zníženie ich výkonu. Vedľa informácií o príčinách a riešení aktuálnych problémov však poskytuje cenné informácie i vo chvíli, kedy je situácia navonok stabilizovaná a cieľom je definovať personálnu stratégiu a naplánovať systémové kroky pre ďalšie obdobie. Výstupom prieskumu spokojnosti je plošný popis faktorov spoločnosti. Nutnou súčasťou výstupov sú strategické odporúčania vrátane návrhu metódy ich implementácie.²⁷

Výsledkami monitoringu je nutné sa trvalo zaoberať a je predovšetkým na vedúcich zamestnancoch, ako dokážu získané údaje využiť k ďalšiemu zlepšeniu spokojnosti svojich zamestnancov. Prieskumy často poskytujú nenahraditeľnú a ťažko dostupnú spätnú väzbu

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

od veľmi dôležitého zdroja – od svojich zamestnancov. A umožňujú špecifikovať budúce riziká spojené s aktuálnou postojovou orientáciou personálu. Je totiž jednoznačne preukázané, že iba spokojný zamestnanec môže predznamenať súčasnú i budúcu prosperitu spoločnosti.²⁸

2.2.4 Metódy realizácie prieskumov

V praxi sa najčastejšie využívajú tieto štyri metódy ich realizácie:

1. **Použitie štruktúrovaných dotazníkov** – metóda, z ktorej vyplýva tzv. „Index spokojnosti zamestnancov“, tj. ukazovateľ, ktorý je číselným vyjadrením miery spokojnosti zamestnancov spoločnosti v okamžiku vyplňovania dotazníku. Dotazníky môžu byť rozdane všetkým pracovníkom alebo len určitej skupine. Môžu mať univerzálnu podobu, alebo byť špeciálne teda špeciálne na mieru danej organizácie. U štandardizovaného dotazníku kladieme otázky, ktoré sú už vyskúšané a overené, ale môžeme pridať i otázky, ktoré sú pre danú organizáciu dôležité. U špeciálnych používame otázky k získaniu pre nás dôležitých informácií, je tu možné použiť takisto odbornú pomoc psychológa.
2. **Použitie rozhovorov** – metóda založená na rozhovoroch používajúcich otázky s otvoreným koncom alebo rozhovory idúce do hĺbky, pri ktorých je možné diskutovať o širokom okruhu záležitostí. Dáva sa prednosť individuálnym rozhovorom, pretože s väčšou pravdepodobnosťou odhalí skutočné názory, sú však nákladné, časovo náročné a nie je ich ľahké analyzovať. I rozhovor má pár svojich pravidiel, ktoré by sme mali dodržiavať. Najprv by sme sa mali predstaviť a oboznámiť účastníka s tým, čoho sa rozhovor bude týkať. Vysvetliť treba aj to, podľa čoho bol daný účastník vybraný, prisľúbiť mu dôvernosť jeho odpovedí a údajov, ktoré budú zistené. Ďalej by mal byť oboznámený takisto s možnosťou, či a ako bude informovaný o prípadných výsledkoch. Táto metóda má veľa svojich výhod. Používame kvalitnú techniku, na ktorej je všetko zaznamenané. Pokiaľ urobíme chybu v otázke, môžeme ju opraviť, či nasmerovať účastníka tam, kam chceme, pokiaľ položená otázka dobre nerozumie. Ďalšou výhodou je určite i to, že môžeme zaznamenať priame reakcie dotazovaných. Pokiaľ vedieme diskusiu a dostáva sa nám nedostačujúcich odpovedí môžeme zvoliť i doplnujúce otázky.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

3. **Kombinácia dotazníkov a rozhovoru** – metóda, ktorá sa považuje za ideálnu, pretože kombinuje kvantitatívne údaje z dotazníku s kvalitatívnymi údajmi z rozhovorov. Je to najlepší spôsob zistenia toho, čo nás zaujíma. U tejto metódy by sme sa mali dostať k jadru veci, je odporúčaná aj napriek tomu, že je časovo náročnejšia.
4. **Využitie diskusných skupín** – diskusná skupina zameraná na určité záležitosti je reprezentatívnou vzorkou pracovníkov, ktorých postoje a názory týkajúce sa organizácie a ich práce sa šetrí. Rysy diskusnej skupiny sú štruktúrovanosť, informovanosť, konštruktívnosť a dôvernosť.²⁹

Pri spracovaní výsledkov sa s najvyššou pozornosťou identifikujú najzávažnejšie faktory nespokojnosti podľa četností výsledkov jednotlivých respondentov a rozhodujúce je potom hľadanie takých opatrení, ktoré by nespokojnosť znížili alebo úplne odstránili.

2.3 Ovpľyňovanie pracovnej spokojnosti a motivácia pracovníkov

Pocit pracovnej spokojnosti je záležitosť individuálna a subjektívna, a záleží preto na aktivite každého jedinca, čo pre svoj pocit pracovnej spokojnosti chce urobiť a robí. Jeho zamestnávateľ alebo spolupracovníci mu potom k tomu môžu vytvárať lepšie, či horšie podmienky. Vytváranie podmienok pre pracovnú spokojnosť podriadených by malo byť súčasťou riadiacej činnosti vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach. I keď univerzálny nástroj čím ovplyvňovať pracovnú spokojnosť pracovníkov neexistuje, je všeobecne známe, že nezastupiteľnú úlohu pri ovplyvňovaní pracovnej spokojnosti jednotlivcov a skupín má komunikácia. Komunikovať, aktívne počúvať, snažiť sa porozumieť, vedieť poskytovať objektívnu a včasnú spätnú väzbu, to sú dovednosti, bez ktorých je možné pocitu pracovnej spokojnosti dosiahnuť len ťažko.³⁰

Motiváciu pracovného jednanja tvoria tie psychické stavy a procesy človeka, ktoré ho vedú k tomu, že prácu prijme, ako spoločensky závažnú skutočnosť, orientuje sa na jej primerané zvládnutie a zaujme k nej určité osobné hodnotiace stanovisko. Motivácia pracovného jednanja vyjadruje celkový prístup pracovníka k pracovným úlohám, jeho pracovnú ochotu, odráža sa vo výkonnosti človeka. Pri rovnakej pracovnej spôsobilosti

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁰ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

Ľudia s priaznivejšou motiváciou pracujú usilovnejšie a podávajú vyšší výkon, než ľudia s nepriaznivou motiváciou.³¹

Ľudia budú lepšie motivovaní, keď bude ich práca uspokojovať ich sociálne a psychologické potreby a takisto aj tie ekonomické. Teória potrieb je základom koncepcie celkovej odmeny, ktorá uznáva význam nepeňažných odmien, ako motivátorov. Napríklad uznanie, či pochvala sú ako nepeňažné motivátory dôležité, pretože oslovujú a uspokojujú jednu z najdôležitejších potrieb. Politika celkovej odmeny využíva v systéme odmeňovania, ako vnútorných, tak vonkajších odmien, a ako peňažných, tak nepeňažných odmien. Vonkajšie odmeny, poskytované pracovníkom v podobe peňažnej odmeny, pomôžu prilákať a udržať si pracovníkov a po určitú dobu môžu zvýšiť úsilie a minimalizovať nespokojnosť. Vnútorné nepeňažné odmeny, týkajúce sa právomocí a zodpovednosti, úspešnosti a práce samej, môžu mať na motiváciu dlhodobý a hlbší dopad. Systémy odmeňovania by mali teda zahrňovať určitú kombináciu vonkajších a vnútorných odmien.³²

2.3.1 Hodnotenie a odmeňovanie

Pravdepodobne najdôležitejšou témou súvisiacou priamo s ovplyvňovaním pracovnej spokojnosti a motivácie pracovníkov je hodnotenie zamestnancov a na neho nadväzujúci systém odmeňovania.

Hodnotenie predstavuje systematický proces stanovenia relatívnej hodnoty prác v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových/platových relácií. Poskytuje základňu pre vytváranie spravodlivých mzdových/platových stupňov (tried) a štruktúr, pre zaradenie prác/pracovných miest do týchto štruktúr, pre riadenie relácií medzi prácami/pracovnými miestami a odmenami a pre zaistovanie zásady rovnakej odmeny za prácu rovnakej hodnoty.

Cieľmi hodnotenia práce sú:

- stanoviť relatívnu hodnotu prác (vnútorná relácia), založenú na spravodlivom, jednotnom a dôslednom posúdení,
- poskytnúť informácie potrebné k vytvoreniu a udržiavaniu spravodlivých a obhájitelných mzdových/platových stupňov a štruktúr,

³¹ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

³² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

- poskytnúť čo najobjektívnejšiu základňu pre zaradovanie prác do stupňov (tried) a umožňovať tak jednotný prístup pri rozhodovaní o zatriedení prác,
- umožniť správne porovnávanie s tržnými sadzbami prác alebo rolí so zrovnateľnou zložitou alebo množstvom práce,
- byť transparentní – východiská, kritéria pre definovanie stupňov a zaradovanie prác by mali byť jasné,
- zaistiť, aby organizácia plnila svoju povinnosť poskytovať rovnakú peňažnú odmenu za prácu rovnakej hodnoty.

Organizácie musia používať takú metódu hodnotenia práce, ktorá zabezpečuje, aby ich systém peňažných odmien bol na vonkajšom trhu práce konkurencieschopný a vo vnútri organizácie spravodlivý.³³

Tradičné hodnotenie práce zámerne neberie v úvahu hodnotu ľudí. Ľudské bytosti sú považované za zbytočné narušovanie čistého sveta hierarchií práce, ktorými sa hodnotenie práce zaoberá. Ale dôvodom je dogma, že „hodnotenie práce meria hodnoty práce nie ľudí“, je zabrániť kontaminácii procesu hodnotenia ohľadmi na výkon jednotlivých pracovníkov, ktorí túto prácu vykonávajú.

Hodnotenie pracovníkov má dve podoby:

- **neformálne hodnotenie** – nadriadený priebežne hodnotí zamestnanca v priebehu výkonu jeho práce. Ide o každodenný vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, je súčasťou priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania. Väčšinou sa nijak nezaznamenáva a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia;
- **formálne hodnotenie** – základným rysom tohto hodnotenia je plánovitosť a systematickosť. Je racionálne a má pravidelný charakter. Obstarávajú sa z neho takisto záznamy. Tieto záznamy slúžia ako podklad, prikladajú sa k dokumentácii konkrétneho zamestnanca. U tohto hodnotenia sa môže objaviť i príležitostné hodnotenie. Súvisí s ukončením pracovného pomeru zamestnanca, kedy sa spracováva jeho pracovný posudok.³⁴

³³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Odmeňovanie patrí k jednej z najdôležitejších personálnych činností. Ide o to vytvoriť taký motivačný mechanizmus, aby podporoval tvorbu dobrej podnikateľskej klímy, kde je spokojný ako zamestnanec, tak i zákazník. Organizácia má k dispozícii pomerne širokú škálu možností, ako odmeňovať svojich pracovníkov za ich prácu i za to, že sú pracovníkmi danej organizácie. Záleží na podniku, ktoré z týchto možností odmeňovania využije a aká bude štruktúra celkovej odmeny.

Systém odmeňovania zamestnancov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní zamestnancov podľa ich prínosu, zručností a schopností a ich tržnej hodnoty. Je utváraný v rámci filozofie, stratégie a politiky odmeňovania organizácie a zahrňuje usporiadanie procesov, praxe, štruktúr a postupov, ktoré zabezpečujú a udržiavajú vhodné typy a úrovne miezd/platov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmeny. Mal by byť ušitý priamo na mieru nielen konkrétnej organizácie, ale takisto zamestnancom. Musí vytvárať presvedčenie, že dobrý výkon vedie k vyššej odmene a odmeny sú závislé na dobrom výkone. Tento systém sa skladá z peňažných odmien (pevné a pohyblivé mzdy/platy) zamestnaneckých výhod, ktoré v súhrne tvoria celkovú odmenu. Systém zahrňuje takisto nepeňažné odmeny (uznanie, ocenenie, úspech, zodpovednosť a osobný rast) a vo veľa prípadoch procesy riadenia pracovného výkonu.³⁵

Mal by spĺňať tieto podmienky:

- byť atraktívny,
- zvyšovať motiváciu pracovníkov a reflektovať odmeny v zrovnateľných spoločnostiach,
- byť spravodlivý,
- byť jasný.³⁶

³⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

³⁶ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

2.3.2 Štruktúra systému odmeňovania

1. hmotné odmeny a výhody

- **peňažné odmeny** – *priame* – základná mzda/plat, príplatky za prácu, prémie, podiely; *nepriame* – príplatky na poistenie a zdravotnú starostlivosť, na dovolenku, na stravovanie, firemné služby a výrobky za nižšie ceny, cestovné a iné;
- **nepeňažné nepriame odmeny a výhody** – vybavenie pracoviska, pomocný personál, zvyhodnenie stravovania, služobné auto, mobilný telefón a iné.

2. Nehmotné odmeny a výhody – rast kvalifikácie a stabilizácia, rozhodovacia právomoc, pracovný postup, voľná pracovná doba.³⁷

2.3.3 Tvorba motivačného programu

Pre tvorbu motivačného programu zodpovedajúcemu potrebám a prioritám zamestnancov spoločnosti je v prvom rade nutná nejaká znalosť ich osobných motívov, determinovaná najlepšie empirickými metódami. Základom je teda uskutočnenie analýzy súčasného stavu fungovania firmy z hľadiska motivácie a snahy pracovníkov podávať predpokladané výkony. Pokiaľ je zistená nespokojnosť s podmienkami, ovplyvňujúca výkony v podniku, alebo pokiaľ sa niektoré súčasné motivátory mňajú ich predpokladaným účinkom, je potrebné na základe uskutočneného výskumu zlepšiť a realizovať správne vytvorený a fungujúci motivačný systém.

Tvorbu motivačných programov je možné rozčleniť niekoľkých krokov:

- analýza motivácie zamestnancov a zistenie ich pozitívnej, či negatívnej spokojnosti,
- identifikácia oblastí, kde je nutné uskutočniť zmeny k efektívnejšej stimulácii pracovníkov,
- zistenie, aká je súčasná výkonnosť pracovníkov, a porovnanie so žiadanou úrovňou,
- určenie, aké stimulačné prostriedky v rámci motivačných programov sa využijú, a stanovia sa podmienky ich použitia,
- vlastné zostavenie motivačného programu,
- zoznámenie zamestnancov so zmenami v motivácii a odmeňovaní,
- preskúmanie spätnej väzby využívania a správneho fungovania systému motivácie, prípadne uskutočnenie zmien.

³⁷ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

Správnym a vhodným spôsobom zvolený a zrealizovaný motivačný program spolu s dobrým a fungujúcim systémom odmeňovania prispieva k hospodárskej prosperite podniku, zlepšuje výkonnosť zamestnancov a vedie k celkovej pracovnej spokojnosti.³⁸

2.3.4 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody tvoria opatrenia zamestnávateľa určené jeho pracovníkom, ktoré svojím spôsobom zlepšujú blahobyť týchto pracovníkov. Poskytujú sa navyše k peňažnej odmene a tvoria významnú časť celkového súboru odmien. Môžu zodpovedať až jednej tretine nákladov na základné mzdy/platy, či dokonca viac, a musia byť starostlivo sledované a riadené.

Zamestnanecké výhody slúžia osobným potrebám pracovníkov, sú nástrojom zvyšovania ich oddanosti organizácii a demonštrujú to, že ich zamestnávateľia dbajú o ich blahobyť a pohodu. Nie všetkým zamestnávateľom ide o starostlivosť o blahobyť pracovníkov, ale rovnako ako tí, ktorým o to ide, takisto ponúkajú zamestnanecké výhody, aby si zaistili konkurencieschopnosť svojho celkového súboru hmotných odmien. A niektoré zamestnanecké výhody, ako je materská dovolenka, musia byť zabezpečené zo zákona.³⁹

Zamestnanecké výhody môžu byť rozdelené do nasledujúcich kategórií:

- **dôchodkové systémy** – tieto systémy sú obecné považované za najdôležitejšiu zamestnaneckú výhodu,
- **osobné istoty** – jedná sa o výhody, ktoré posilňujú osobné istoty zamestnanca a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotného, úrazového, či životného poistenia,
- **finančná výpomoc** – pôžičky, výpomoc pri kúpe domu, pomoc pri sťahovaní, zľavy na tovary a služby vyrábané alebo poskytované spoločnosťou,
- **osobné potreby** – oprávnenia, ktoré sú uznaním vzájomného vzťahu medzi prácou a domácimi potrebami alebo povinnosťami, napríklad dovolenka na doliečenie, starostlivosť o deti, prerušenie kariéry (obdobie, kedy zamestnanec prerušuje kariéru v súvislosti so štúdiom alebo materstvom a potom sa vracia na rovnakú pozíciu), poradenstvo pri odchode do dôchodku, finančné poradenstvo a osobné poradenstvo v období krízy a iné,

³⁸ Portál Podnikatel.cz [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. *Motivační programy*. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/motivacni-programy>>.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

- **podnikové automobily a benzín** – stále veľmi oceňovaná výhoda i napriek skutočnosti, že automobily sú momentálne omnoho výraznejšie zdaňované,
- **iné výhody**, ktoré zvyšujú životnú úroveň zamestnancov, ako sú dotované stravovanie, príplatky na ošatenie, úhrada telefónnych výdavkov, mobilné telefóny (skôr ako „ozdoba“, či výraz postavenia než nutnosť) a kreditné karty,
- **nehmotné výhody** – charakteristiky organizácie, ktoré prispievajú ku kvalite pracovného života a činia ju atraktívnym miestom, kde stojí za to byť zamestnaný.⁴⁰

V dnešnej dobe majú firmy na výber z veľkého množstva rôznych výhod, ktoré môžu poskytovať svojim zamestnancom. Nielen veľké, ale i stredné a malé firmy sa snažia starať, čo najlepšie o svojich zamestnancov, pokúšajú sa identifikovať optimálnu skladbu benefitov najčastejšie pomocou uskutočnených prieskumov, ktorá by bola potencionálne najefektívnejšia a najekonomickejšia pre zamestnancov.

Systém cafeteria

Možnosť managementu v poskytovaní zamestnaneckých výhod spočíva v použití tzv. systému cafeteria. V kaviarni si môžu zamestnanci zostaviť individuálne menu z ponúkaných jedál a nápojov. Prenesené do oblasti zamestnaneckých výhod spočíva základná myšlienka systému kaviarne v tom, že si jednotliví zamestnanci môžu vyberať z viac, alebo menej širokej ponuky a podľa svojich preferencií si zostavovať svoje individuálne „menu zamestnaneckých výhod“. Pre všetky varianty systémov kaviarne sú spoločné štyri znaky:

- zamestnanci majú k dispozícii určitý výberový rozpočet, tzn. môžu utrátiť svoje sociálne výhody (príspevok na dovolenku, zaistenie aktivít voľného času, príspevok na kultúrne akcie,...) len určitú čiastku peňazí,
- existuje periodicky sa opakujúci výberový turnus,
- existuje výberová ponuka,
- systém je pre podnik nákladovo neutrálny, tzn. kaviarňa nesmie byť pre podnik drahšia než vydávanie „jednotného menu“.

Systémom cafeteria sa má zvýšiť motivácia a spokojnosť zamestnancov a atraktivita podniku na trhu práce. Pri vytváraní tohto systému je potreba rozhodnúť sa, ktoré sociálne výhody majú zamestnanci na výber. Možné sú materiálne dávky (poistenie, služobné vozidlo,

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

zamestnanecké podiely, dávky v hotovosti) a časové dávky (dodatočná dovolenka). Nevýhodou cafeteria systému je administratívna a nákladová náročnosť v začiatkoch pri zavádzaní systému a takisto pravidelná aktualizácia potrieb zamestnancov. Najčastejšie sa v praxi využívajú tri varianty systému voliteľných zamestnaneckých výhod:

1. **Systém „bufetu“** – výčet zamestnaneckých výhod s možnosťou si ich vybrať do výšky svojho zamestnaneckého účtu.
2. **Systém „jadra“** – je pevne stanovené jadro zamestnaneckých výhod, ktoré sú využiteľné všetkými zamestnancami firmy a zostávajúce pohyblivé zamestnanecké výhody sú v ponuke. Tento spôsob býva prijateľný obzvlášť pre firmy, kde pôsobia odbory.
3. **Systém „bloku“ pre kategórie zamestnancov** – sú nadefinované kategórie zamestnancov, napríklad muži, ženy, zamestnanci z rizikových pracovísk, mladí zamestnanci a podobne a k nim je vytvorená ponuka zamestnaneckých výhod.

Je potrebné rozhodnúť, v akých časových intervaloch môžu zamestnanci znovu voliť svoje „menu“. To je založené na potrebách zamestnancov, ktoré sa menia v čase. Ale i podnik má záujem čas od času zmeniť poskytované výhody zamestnancom a reagovať tak napríklad na zmenu stavu nákladov. Obvykle je obdobie volené v rozmedzí jedného až piatich rokov.

V neposlednej rade musí podnik vyriešiť otázku zostávajúcej čiastky, v prípade že zamestnanci nespotrebujú celý svoj rozpočet v jednom období. Je treba nájsť pravidlá, ako využiť zostávajúcu čiastku. Či bude napríklad prevedená do ďalšieho obdobia, alebo či môže byť preplatená v hotovosti.⁴¹

2.4 Regresná a korelačná analýza

Jednou zo základných úloh matematickej štatistiky so širokým využitím v technických i spoločenských vedách je hľadanie a štúdium závislostí medzi dvomi alebo viac štatistickými znakmi (premennými). Týmito problémami sa zaoberá **regresná analýza**. Jej hlavnou úlohou je vystihnúť túto závislosť pomocou regresnej funkcie. Funkčný predpis potom umožňuje predvídať hodnoty závisle premennej na základe znalosti hodnôt jednej alebo viac nezávisle premenných.

⁴¹ KASPER,H.;MAYRHOFER,W.*Personální management–Řízení organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

Rozlišujeme regresiu:

- jednoduchú – ak hľadáme vzťah dvoch premenných,
- viacnásobnú – ak hľadáme vzťah viac než dvoch premenných.

2.4.1 Jednoduchá regresia

Jednoduchá regresia sa zaoberá vystihnutím priebehu závislosti závisle premennej (znaku) y (jej hodnoty značíme y_i) na nezávisle premennej (znaku) x (jej hodnoty značíme x_i). Prvým krokom je zber dát, tj. dvojíc odpovedajúcich si hodnôt (x_i, y_i), kde $i = 1, 2, \dots, N$.

Ďalším krokom je vynesenie bodov $[x_i, y_i]$, kde $i = 1, \dots, N$, do pravouhlej sústavy súradníc. Získame tak množinu bodov, z ktorej väčšinou môžeme usudzovať, akého typu bude krivka, ktorá najlepšie vystihuje závislosť y na x.

Úlohou regresie (vyrovnania) argumentu y je nájsť takú regresnú funkciu, ktorá by najlepšie vyjadrovala závislosť y na x. Graficky to znamená, nájsť takú regresnú čiaru (krivku, priamku), ktorá bude čo najbližšie bodom $[x_i, y_i]$.

Priliehavosť súboru k nájdenej regresnej funkcii (krivke) sa hodnotí **indexom korelácie I** a **indexom determinácie I^2** , ktoré je možné pre regresné funkcie s aditívnou konštatnou ďalej upraviť nasledovne:

Vzorec 2.4 Index determinácie

$$I^2 = 1 - s_v^2 / s_y^2, \text{ kde } s_y^2 = \sum y_i^2 / N - (\sum y_i / N)^2 \text{ a } s_v^2 = (\sum v_i^2 / N - (\sum v_i / N)^2)$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*⁴²

I^2 vyjadruje, aká časť disperzie y je spôsobená závislosťou na x (reprezentovanou regresnou funkciou), teda do akej miery vystihuje nájdená regresná funkcia závislosť y na x.

$1 - I^2$ vyjadruje, ako mierou sa na disperzii y podieľa náhodná zložka v.

Obe platí: $0 \leq |r_{xy}| \leq I \leq 1$. Pre priamku regresie platí: $I^2 = r^2_{xy}$ (koeficient determinácie).⁴³

⁴² TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

⁴³ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

2.4.2 Jednoduchá lineárna regresia (v parametroch)

Jednoduchá lineárna regresia spočíva v tom, že regresnú funkciu hľadáme v tvare **lineárnej kombinácie zvolených funkcií f_1, \dots, f_m s neznámymi parametrami c_1, \dots, c_m :**

Vzorec 2.5 Regresná funkcia

$$y = f(x) = \sum c_j f_j(x) = c_1 f_1(x) + c_2 f_2(x) + \dots + c_m f_m(x).$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*⁴⁴

Pritom m musí byť menší než počet dvojíc N. Neznáme parametre určíme tzv. **metódou najmenších štvorcov**.

2.4.3 Korelačná analýza

Zaoberá sa metódami merania závislosti medzi dvomi, či viac znakmi (premennými). Meria intenzitu (stupeň tesnosti) závislosti, ktorú postihuje regresia. Čím presnejší bude odhad závisle premennej pomocou regresie, tj. čím bude variabilita v podmienených rozdeleniach četností menšia, tým väčšia bude intenzita závislosti.

Výpočet koeficientu korelácie sa líši podľa typu skúmaných premenných. V prípade, že náhodné veličiny x a y sú kvantitatívne náhodné veličiny so spoločným dvojrozmerným normálnym rozdelením, je pre konkrétne hodnoty $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ výberový Pearsonov korelačný koeficient daný vzťahom

Vzorec 2.1 Pearsonov korelačný koeficient

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*⁴⁵

Súčty štvorcov v menovateli sú n-1 násobkom výberových rozptylov. Preto sa často stretávame s jednoduchším vyjadrením Pearsonovho korelačného koeficientu

⁴⁴ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

⁴⁵ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

Vzorec 2.2 Pearsonov korelačný koeficient

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x s_y},$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*⁴⁶

kde s_x je smerodatná odchýlka premennej X, s_y je smerodatná odchýlka premennej Y a s_{xy} takzvaná kovariancia premenných X a Y.

Vzorec 2.3 Kovariancia premenných X a Y

$$s_{xy} = \frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}).$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*⁴⁷

Vlastnosti koeficientu korelácie:

- $|r_{xy}| = 1 \Rightarrow$ medzi znakmi x a y je funkčná lineárna závislosť,
- $r_{xy} > 0 \Rightarrow$ priama (kladná) závislosť medzi znakmi x a y,
- $r_{xy} < 0 \Rightarrow$ nepriama (záporná) závislosť medzi znakmi x a y,
- $r_{xy} = 0 \Rightarrow$ x a y nekorelované,
- $|r_{xy}| \rightarrow 1 \Rightarrow$ silnejšia lineárna závislosť medzi x a y,
- $|r_{xy}| \rightarrow 0 \Rightarrow$ slabšia lineárna závislosť medzi x a y,
- $r_{xy} = r_{yx}$, tzn. koeficient korelácie je symetrická funkcia,
- je nezávislý na jednotkách pôvodných premenných, je bezrozmerný,
- pri zmene poradia premenných sa výška koeficientu korelácie nemení,
- koeficient korelácie výrazne odlišný od nuly nie je dôkazom funkčného vzťahu premenných.⁴⁸

⁴⁶ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

⁴⁷ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0.

⁴⁸ TURČAN, M., HRADECKÝ, P., MADRYOVÁ, A., HARBICHOVÁ, I., HOLČAPEK, M., *Statistika*. 1.vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002.170s. ISBN 80-248-0131-0

3 Analýza motivácie a spokojnosti zamestnancov v danom podniku

Cieľom analýzy je rozbor súčasného stavu motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov v spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o. Analýza bola uskutočnená pomocou dotazníkového šetrenia. Následne pomocou regresnej a korelačnej analýzy bola skúmaná závislosť medzi mzdovými nákladmi a tržbami, a medzi mzdovými nákladmi a pridanou hodnotou na zamestnanca v rokoch 2007 – 2011.

3.1 Charakteristika organizácie

Obchodná spoločnosť SHP BOHEMIA s.r.o. bola založená v roku 1996, ako jedna zo spoločností, ktoré patria do skupiny SHP Group. SHP Group (Slovak Hygienic Paper Group) je nadnárodná spoločnosť združujúca skupinu výrobných a obchodných spoločností z oblasti celulózo-papierenského priemyslu. Zastrešuje 8 spoločností v 6 krajinách Európy s celkovým ročným obrátom 120 miliónov Eur. V troch výrobných závodoch SHP Group sa ročne vyrobí 105 tisíc ton papiera. SHP Group patrí do prvej trojky najväčších producentov hygienických papierov v strednej a juhovýchodnej Európe.

Obrázok č.2 SHP Group



Zdroj: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>⁴⁹

⁴⁹ SHP BOHEMIA, s.r.o., [online] 2013. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>

SHP BOHEMIA, s.r.o. je 100% dcérska spoločnosť SHP HARMANEC, a.s. a je výhradným dovozcom výrobkov SHP Group do Českej republiky. Nevyhnutnosť vzniku tejto obchodnej spoločnosti bola úzko spojená so vznikom dvoch samostatných republík, Českej a Slovenskej. Spoločnosť SHP HARMANEC, a.s., tradične umiestňovala časť svojej produkcie aj na českom trhu. Ak chcela pokračovať a rozvíjať obchodovanie na území Českej republiky, musela vytvoriť novú obchodnú jednotku. V novembri 1996 bola založená SHP BOHEMIA, s.r.o. s centrom pôsobenia v meste Kroměříž. Od marca 2003 presťahovala spoločnosť svoje sídlo do Prahy.⁵⁰

Hlavným predmetom činnosti je veľkoobchod s papierovými hygienickými výrobkami - toaletný papier, Jumbo toaletný papier, kuchynské utierky, rolované alebo skladané uteráky, papierové podložky, priemyselné utierky, papierové vreckovky, papierové obrúsky, kozmetické utierky, vlhčené obrúsky.

Obrázok č.3 Logo spoločnosti



Zdroj: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>⁵¹

Vďaka svojej nadštandardnej kvalite a prevedeniu splnili náročné podmienky viaceré výrobky značky Harmony udelenia ocenení kvality, ktoré spoločnosť SHP Group zaväzujú v procese výroby, predaja a servisu k dodržiavaniu technologického procesu a vysokej úrovne kvality.

Výrobky Harmony bodujú pravidelne v programe Voľba spotrebiteľov. Jedná sa o program, ktorý monitoruje a oceňuje nové a inovované výrobky rýchloobrátkového sektoru uvedené na český trh v priebehu predchádzajúceho roku. Tento program pomáha zákazníkom v orientácii medzi niekoľkými tisícami noviniek, ktoré sú každoročne uvádzané na trh a s výberom tých najlepších z nich.

⁵⁰ SHP BOHEMIA, s.r.o., [online] 2013. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>

⁵¹ SHP BOHEMIA, s.r.o., [online] 2013. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>

Výrobky Harmony, ktoré získali ocenenie Voľba spotrebiteľov – Najlepšia novinka:

- Toaletný papier Harmony Orange – rok 2008,
- Toaletný papier Harmony Lilla – rok 2009.

Ocenenie kvality získali nasledovné produkty značky Harmony:

- Vlhčené intímne obrúsky Harmony Lady – rok 2008,
- Toaletný papier Harmony Lady – rok 2007,
- Kuchynské utierky Harmony Premium – rok 2004,
- Toaletný papier Harmony Premium – rok 2004.

V roku 2012 sa SHP BOHEMIA, s.r.o. zaoberala predovšetkým veľkoobchodným predajom tovaru – pokračovala v nákupe a následnom predaji tovaru na českom trhu od materskej spoločnosti (SHP HARMANEC, a.s.) a ich dcérskych spoločností SHP SLAVOŠOVCE, a.s. a SHP Intim – Papir, d.o.o. Pritom zaistovala priame dodávky jednotlivým odberateľom do Českej republiky, takisto predaj tovaru prostredníctvom konsignačných skladov v Českej republike (zmluvné sklady). Obchodné aktivity boli zamerané na udržanie a ďalšie rozšírenie súčasného postavenia na trhu v Českej republike.

Ďalšími predmetmi činností sú služby v oblasti administratívnej správy, služby organizačne hospodárskej povahy u fyzických a právnických osob, činnosť účtovných poradcov, vedenie účtovníctva a daňovej evidencie, činnosť podnikateľských, finančných a ekonomických subjektov, výkup a predaj zberového papiera, sprostredkovanie obchodu a služieb, nakladanie s odpadmi (vrátane nebezpečných).⁵²

Víziou spoločnosti je: *„Byť dlhodobo stabilnou a progresívnou firmou. Presadzovať sa na trhu stále lepšou kvalitou výrobkov.“*⁵³

⁵² *Oficiálny server českého súdnictva* [online] 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a245356&klic=3spf41>

⁵³ *SHP BOHEMIA, s.r.o.*, [online] 2013. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.shpgroup.eu/sk/home.html>

3.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti (viď Príloha č.1) sa tvorila a menila v priebehu rokov podľa potrieb spoločnosti a z vôle konateľa. Ten je štatutárnym orgánom firmy a jej jediným jednatelom. Menom spoločnosti jedná jednatel samostatne. Priamo sú mu podriadení vedúci obchodného oddelenia, asistentka a vedúca ekonomického oddelenia. Vymedzuje im právomoci a zodpovednosti a konzultuje s nimi stratégiu firmy. Spoločnosť SHP BOHEMIA, s.r.o. má v súčasnej dobe 14 zamestnancov. Spolupracuje s jedným živnostníkom, ktorý zastáva pozíciu supervízora v oblasti sledovania konkurencie na trhu a do spoločnosti pravidelne dochádza a takisto s externou IT firmou, ktorá má na starosti výpočtovú techniku spoločnosti.

Popis jednotlivých pracovných pozícií:

- **Konateľ spoločnosti** - dohliada na chod firmy, je štatutárnym orgánom firmy a jediným jednatelom, nachádza sa v materskej spoločnosti a pravidelne navštevuje SHP BOHEMIA, s.r.o.

- **Obchodné oddelenie - Country Sales Manager** – má na starosti organizáciu spoločnosti, porady s obchodným a ekonomickým oddelením, zadáva úlohy asistentke spoločnosti, rozhoduje o personálnych zmenách, odmeňovaní a rozhoduje o vhodných formách motivácie pre obchodné oddelenie.

- Hlavnou pracovnou náplňou **manažéra predaja** je komunikácia s obchodnými reťazcami, informovanie o nových výrobkoch, vypracovanie akcií na podporu predaja výrobkov a zvýšenia povedomia o spoločnosti a jej výrobkoch.

- **Obchodný zástupca** – má na starosti tradičný trh (malé predajne), každodennú návštevu malých predajní za účelom podpory predaja a tvorby objednávok priamo na predajniach.

- **Zákaznícky servis – Dispečér** – je zameraný na prijímanie objednávok, zabezpečenie distribúcie výrobkov do obchodných reťazcov a pre tradičný trh, komunikáciu s distribútormi predovšetkým s materskou spoločnosťou.

- **Asistentka** - hlavnou pracovnou náplňou je zabezpečenie plynulého chodu kancelárií z hľadiska výpočtovej techniky, kancelárskych potrieb, správa vozového parku, príprava porád, konferencií a firemných akcií, vypracovanie zápisov z porád, komunikácia s materskou spoločnosťou.

- **Ekonomické oddelenie** – vykonáva dohľad nad vedením účtovníctva a daňovej evidencie, nad fakturačným oddelením, spolupracuje s externými účtovníkmi a daňovými poradcami, zadáva príkazy k úhrade.

- **Fakturačné oddelenie** – zaoberá sa vedením pokladne, vystavovaním faktúr, dobropisov, preplatením služobných ciest, pridelovaním straveniek jednotlivým zamestnancom.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje **vývoj počtu zamestnancov** v rokoch 2008 – 2013. Vyplýva z nej, že v období posledných rokov má spoločnosť tendenciu sa rozširovať. Až do roku 2009 bol počet zamestnancov rovnaký. Najväčší nárast zamestnancov firma zaznamenala v roku 2011, kedy sa počet zamestnancov zvýšil o troch, čo bolo spôsobené expanziou spoločnosti na nové trhy a následnou potrebou nových obchodných zástupcov. V roku 2012 bol vývoj počtu zamestnancov veľmi pozvoľný a došlo k nárastu len o jedného zamestnanca. Vo februári 2013 došlo k rapídному poklesu zamestnancov na počet 14. Bolo to spôsobené čoraz väčším poklesom predaja výrobkov a takisto aj možnou pracovnou nespokojnosťou zamestnancov. Vzhľadom ku situácii v predaji na trhu s papierovými hygienickými výrobkami zatiaľ vedenie firmy neuvažuje o náraste počtu zamestnancov v tomto roku.

Tabuľka 3.1 Vývoj počtu zamestnancov

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zamestnancov	12	12	13	16	17	14

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

3.3 Súčasný systém odmeňovania

Odmeňovanie zamestnancov sa riadi ustanovením Zákoníku práce a príslušnými mzdovými predpismi. Všetky povinnosti, práva a prípadné výhody materiálneho, či iného charakteru vznikajú pre každého zamestnanca pri vzniku pracovného pomeru. Mzda je považovaná za hlavný motivačný nástroj zamestnancov. Je tvorená pevnou časťou

a zamestnanci ju dostávajú za vykonanú prácu. Vyplácaná je raz mesačne po odpracovaní stanovenej doby a splnení iných pracovných povinností. Výška mzdy je stanovená v mzdovom výmere alebo individuálnej pracovnej zmluve. Mzdu dotvára pohyblivá zložka. Pre obchodné oddelenie sú odmeny 30 % z ročného platu v prípade splnenia stanoveného plánu. Zvyšná časť zamestnancov spoločnosti má odmeny vyplácané raz mesačne vo výške 20 % zo základného platu. Tieto odmeny sú zamestnancom vyplácané automaticky a nie sú určené podmienky pre ich získanie. Vedenie spoločnosti je odmeňované na základe Zmluvy o individuálnych pracovných a mzdových podmienkach takisto raz mesačne. Mzda sa v priebehu minulých rokov zvyšovala vždy len o devalváciu.

V spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o. existuje jednotný program benefitov pre zamestnancov, podľa ktorého majú všetci nárok na všetky spoločnosťou ponúkané zamestnanecké výhody a je iba na nich, či ich čerpajú alebo nie.

Zamestnancom sú poskytované nasledujúce výhody:

- príspevok zamestnávateľa na stravenky vo výške 55 %,
- zaistenie pitného režimu na pracovisku,
- 25 dní dovolenky,
- mobilné telefóny,
- zvýšený rozsah neplateného voľna nad zákonný nárok v prípade niektorých osobných prekážok v práci,
- nákup firemných výrobkov za zvýhodnené ceny,
- príspevok na životné a penzijné sporenie.

Pracovníci obchodného oddelenia môžu navyše využívať firemné automobily aj na súkromné účely a majú k dispozícii firemné notebooky.

Oblasti vzdelávania je v spoločnosti takisto venovaná veľká pozornosť. Spoločnosť SHP BOHEMIA, s.r.o pravidelne organizuje **školenia** predovšetkým z oblasti informatiky a obchodných dovedností. Cieľom je dosiahnuť toho, aby každý zamestnanec bol dobre preškolený, svojej práci dostatočne rozumel a mohol ju bez problémov vykonávať. Ďalším typom vzdelávania, ktoré v spoločnosti prebieha sú **jazykové kurzy**. O tieto kurzy prejavili zamestnanci záujem. V dobe dnešných možností je stále viac ľudí motivovaných učiť sa cudzí jazyk, i keď to bezprostredne nesúvisí s výkonom ich práce a povolania. V minulom roku usporiadala spoločnosť pre svojich zamestnancov kurz anglického jazyka, ktorý mal veľký úspech a preto chce v ňom aj v tomto roku pokračovať.

3.4 Metodika výskumu

Pre túto diplomovú prácu, analýza motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov vo vybranej spoločnosti, sa ako metóda prieskumu vybralo dotazníkové šetrenie. Táto forma bola zvolená z toho dôvodu, že dotazník je istotou anonymity zamestnancov, ktorí sa tak nemusia obávať svojej otvorenej pravdivej odpovedi. Jeho nepopierateľnou výhodou je teda kvalita odpovedí, v prípade, že majú ľudia záujem niečo vo firme zmeniť a následné prehľadné spracovanie získaných informácií.

Vyhodnotené údaje poslúžia ako podklad pre návrhy a doporučená vedeniu firmy ku zvýšeniu spokojnosti (zníženiu nespokojnosti) a motivácie svojích zamestnancov. Ďalšou výhodou dotazníkového šetrenia je rýchla aplikácia a spracovanie grafických výstupov. Jeho podstata spočíva v písomnom súbore otázok, na ktoré respondenti odpovedajú zakrúžkovaním tak, že vyberajú možnosti.

Vo firme doposiaľ nikdy nebolo uskutočnené dotazníkové šetrenie, ktoré by zistovalo a vyhodnocovalo odmeňovanie, motiváciu a spokojnosť zamestnancov s prácou.

3.5 Zostavenie dotazníku

V úvode dotazníku je respondentom vysvetlené, k čomu prieskum slúži. Je zaručená anonymita dotazníku, vysvetlená dôležitosť pravdivých odpovedí a je zdôraznený prínos výsledkov prieskumu pre všetkých zamestnancov. Dotazník zahŕňa otázky o spokojnosti s prácou, pracovnými podmienkami, komunikáciou s vedúcimi, so vzdelávaním pracovníkov a s motivačnými nástrojmi spoločnosti. Samotný dotazník je uvedený na konci diplomovej práce ako Príloha č.2. Pri zostavovaní dotazníku sa vychádzalo zo stanovených cieľov, teoretických poznatkov a z internej dokumentácie spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o..

Dotazník sa skladá z celkovo 25 otázok, ktoré sú zamerané na vybrané stimulačné faktory. Väčšinu otázok tvoria **uzavreté otázky**, kedy respondent volil iba jednu odpoveď z 2,3,4 alebo 5 možných odpovedí. Neutrálne odpovedi neboli zámerne uvádzané a to z toho dôvodu, aby boli respondenti nútení prikloniť sa buď skôr k pozitívnej ale skôr k negatívnej odpovedi. Otázky č.14, 17 a 19 sú **polootvorené otázky**, ktoré umožňujú respondentom rozšíriť, či doplniť svoje odpovedi.

Prvá časť, **otázky č. 1 až 5** sa týka identifikačných a základných informácií o zamestnancoch. Je tu otázka pohlavia, veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov pre danú spoločnosť, pracovné zaradenie. **Otázky č. 6 až 9** sú zamerané na zistenie atmosféry a vzťahov na pracovisku, prípadných konfliktov a ich riešení vedením spoločnosti.

Pri otázke č. 10 bola sledovaná spokojnosť s prácou. **Otázky č. 11, 12 a 13** sú zamerané na zistenie úrovne komunikácie s vedením spoločnosti a vyjadrenie názorov pri riešení prípadných problémov. **Otázka č. 14** umožňuje doplniť predchádzajúce otázky – čo ešte by sa malo podľa zamestnancov v spoločnosti zlepšiť.

Otázkami č. 15 a 16 sa overuje znalosť zamestnaneckých výhod a spokojnosť zamestnancov s ponúkanými možnosťami a **otázkou č. 17** sa zisťujú zamestnancami podané návrhy na ďalšie zamestnanecké výhody. **Otázka č. 18** sa týka platového ohodnotenia a spravodlivosti systému odmeňovania. Nasledujúca **otázka č. 19** je zameraná na zistenie dôležitosti motivačných faktorov, ktoré by pomohli k vyššiemu výkonu. **Otázky č. 20 až 22** dotazujú na vnímanie možnosti rozvoja v spoločnosti, zistenie záujmu o prípadné zvyšovanie kvalifikácie a učenie sa nových znalostí.

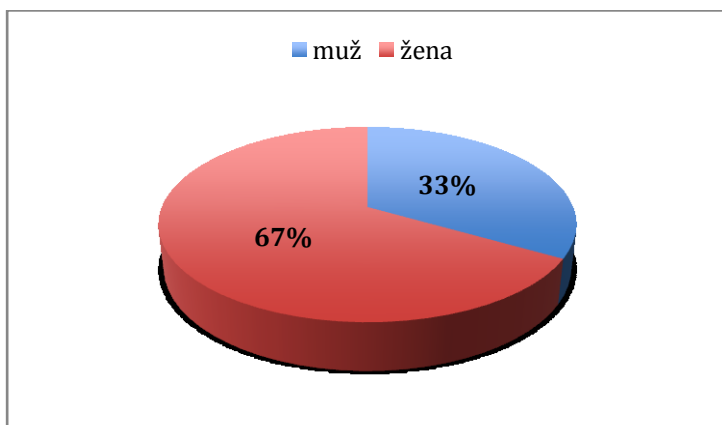
Posledné 3 otázky **č. 23 až 25** sú zamerané na zistenie lojality k zamestnávateľovi a celkovej spokojnosti s prácou.

3.6 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

V spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o bolo rozdáných 14 dotazníkov. Riadne vyplnených bolo 12 dotazníkov, čiže návratnosť bola 86 %. Zostávajúce 2 dotazníky neboli vyplnené. Jedna zamestnankyňa je na dlhodobej materskej dovolenke a druhým zamestnancom bol konateľ spoločnosti, ktorý z dôvodu zahraničnej pracovnej cesty a zaneprázdnenosti nemal možnosť vyplnenia daného dotazníku. Dotazníkové šetrenie prebiehalo vo februári 2013. Tabuľky s výsledkami prieskumu sú uvedené na konci diplomovej práce ako Príloha č.3.

Otázka č. 1: Aké je Vaše pohlavie?

Graf 3.1. Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

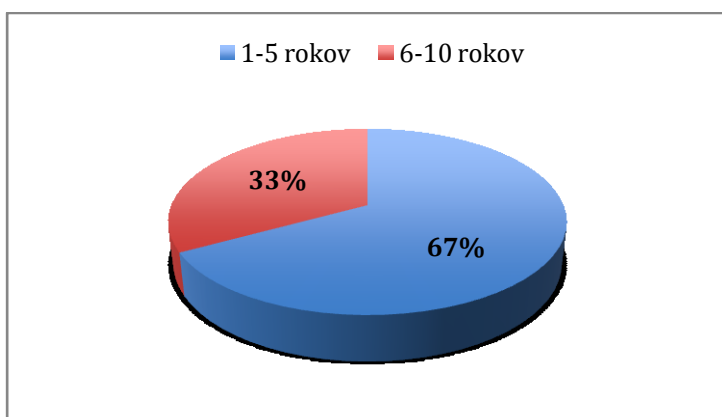


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplýva že väčšinu zamestnancov tvoria ženy (8). Zvyšnú časť, čiže 4 zamestnanci sú muži.

Otázka č. 2: Ako dlho pracujete vo firme?

Graf 3.2 Dĺžka pracovného pomeru zamestnancov

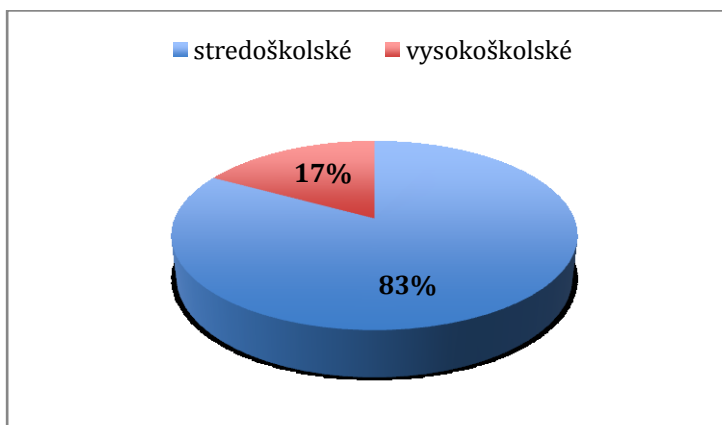


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výskumu vyplynulo, že 4 zamestnanci v spoločnosti pracujú 6-10 rokov, čo je v priemere polovičná doba fungovania spoločnosti. Personálnu základňu spoločnosti je teda možné považovať za relatívne stabilnú. 8 zamestnancov vo firme pracuje 1-5 rokov, čo je spôsobené postupným rozvojom firmy a následným prijímaním nových zamestnancov. V poslednom období spoločnosť opustili 3 zamestnanci, čo bolo spôsobené jednak poklesom predaja, ale takisto aj možnou nespokojnosťou s prácou a následným ukončením pracovného pomeru zo strany zamestnanca.

Otázka č. 3: Dosiahnuté vzdelanie?

Graf 3.3 Vzdelanie zamestnancov

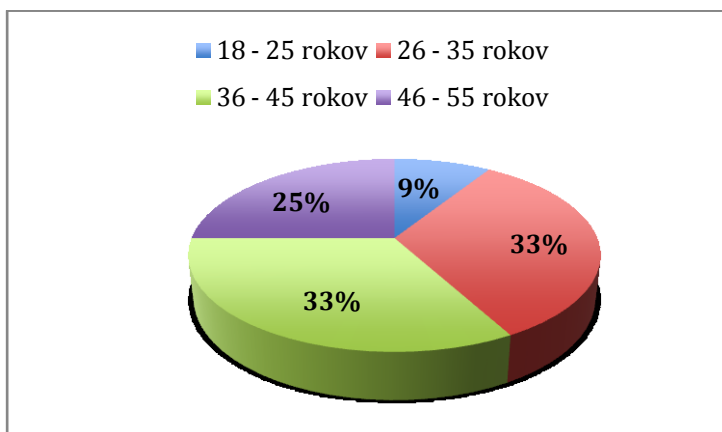


Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa predpokladov z výzkumu vyplynulo, že väčšina zamestnancov (10) je stredoškolsky vzdelaná. Vysokoškolské vzdelanie majú 2 zamestnanci – vedúca ekonomického oddelenia a riaditeľ obchodného oddelenia.

Otázka č. 4: Vaša veková kategória?

Graf 3.4 Štruktúra zamestnancov podľa veku

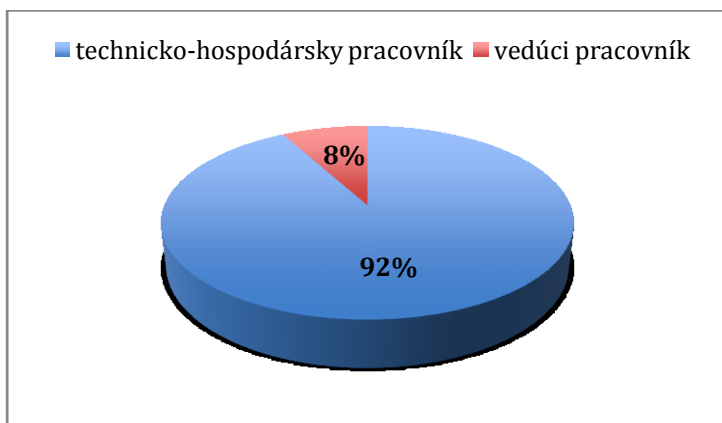


Zdroj: Vlastné spracovanie

Analýza výsledkov štruktúry zamestnancov podľa veku ukázala, že 2/3 zamestnancov sú medzi 26 až 45 rokmi (8 zamestnancov) a 3 zamestnanci spadajú do kategórie 46 – 55 rokov. Znamená to teda, že vek zamestnancov pri ich výkone činností, či funkcie nehrá v spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o. žiadnu úlohu.

Otázka č. 5: Aké je Vaše pracovné zaradenie?

Graf 3.5 Zaradenie zamestnancov do pracovných skupín

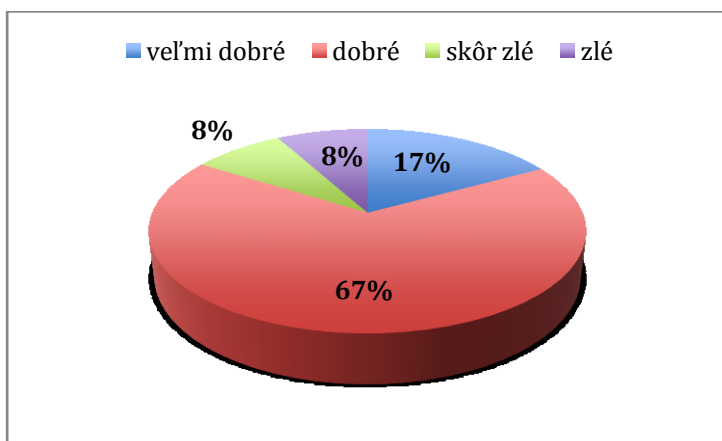


Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky dotazníkového šetrenia potvrdili predpoklad, že väčšina zamestnancov, konkrétne 92% dotazovaných (11) patria do skupiny technicko-hospodárskych pracovníkov. Jedná sa o pracovníkov z obchodného a ekonomického oddelenia, vedúcu obchodného oddelenia a asistentku. Vedúci pracovník je v spoločnosti iba jeden a to riaditeľ obchodného oddelenia, keďže druhý vedúci – konateľ spoločnosti sa nezúčastnil dotazníkového prieskumu.

Otázka č. 6: Ako hodnotíte vzťahy medzi spolupracovníkmi?

Graf 3.6 Pracovné vzťahy na pracovisku



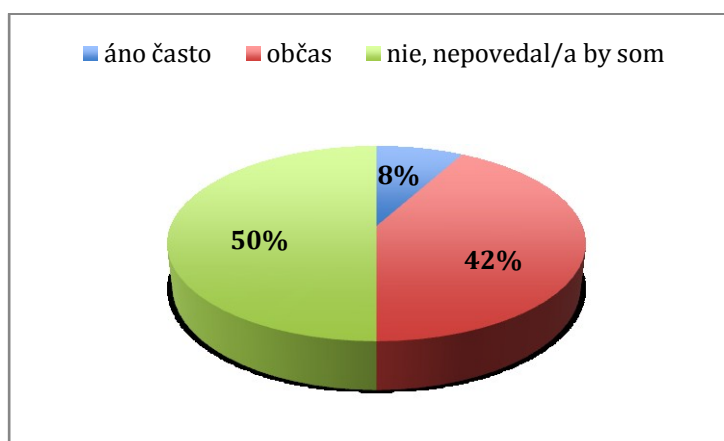
Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita spolupráce v spoločnosti predstavuje jeden z veľmi významných motivačných faktorov vyjadrujúcich spokojnosť, či nespokojnosť zamestnancov v práci. Z tohto hodnotenia vyplývajú pozitívne správy pre vedenie spoločnosti.

Až 67 % zamestnancov (8) sa vyjadrilo kladne a dvaja zamestnanci ohodnotili vzťahy na pracovisku ako veľmi dobré. Znamená to, že vzťahy vo firme by mali byť na dobrej úrovni, ale je nutné zamerať sa na dôvod, pre ktorý sa dvaja zamestnanci vyjadrili negatívne. Ich nespokojnosť by mohla byť v budúcnosti príčinou nežiadúcich konfliktov na pracovisku. Preto by bolo na mieste zistiť dôvody a uskutočniť nápravu na konkrétnom pracovisku.

Otázka č. 7: Dochádza medzi zamestnancami firmy ku konfliktom?

Graf 3.7 Konflikty medzi zamestnancami



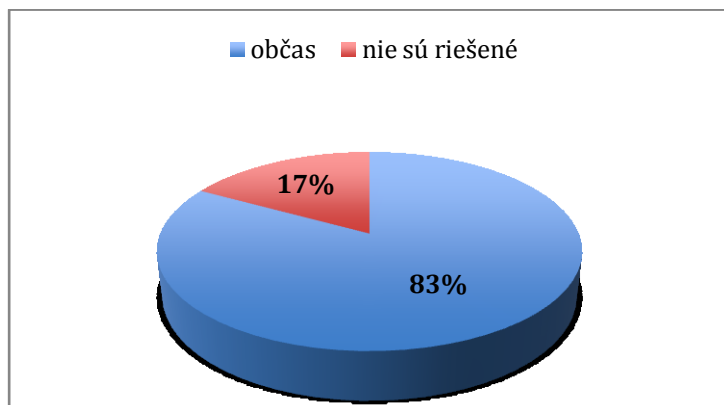
Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto otázka bola zameraná na hodnotenie četnosti konfliktov na pracovisku. Úzko súvisí s predchádzajúcou otázkou, ktorá sa týkala vzťahov na pracovisku a potvrdila odpovede v nej uvedené.

Podľa zamestnancov nedochádza na pracovisku k častým konfliktom, čo prispieva k dobrej pracovnej atmosfére. Iba jeden respondent sa vyjadril ku konfliktom ako ku veľmi častému javu. Bolo by vhodné zistiť, na ktorom oddelení ku konfliktom dochádza a predchádzať im. Nespokojnosť na pracovisku je mnohokrát závažnejší dôvod k odchodu než mzdové ohodnotenie, preto by sa konfliktom malo v každom prípade predchádzať a snažiť sa vytvárať na pracovisku vhodné pracovné klíma.

Otázka č. 8: Sú prípadné konflikty medzi zamestnancami nejakým spôsobom riešené vedením firmy alebo vedúcimi pracovníkmi?

Graf 3.8 Riešenie prípadných konfliktov vedúcimi alebo vedením spoločnosti

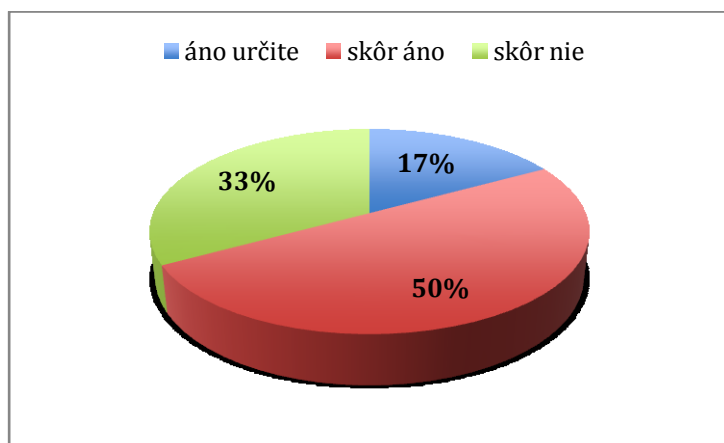


Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 83 % zamestnancov (10) zastáva názor, že konflikty v spoločnosti sú riešené len občas a dvaja zamestnanci sú presvedčení, že konfliktom nie je venovaná žiadna pozornosť, či už zo strany vedúcich alebo priamo vedenia spoločnosti. Je to jasný signál pre firmu, že by sa mala viac zamerať na komunikáciu s podriadenými, na vypočutie ich názoru a snahu o riešenie prípadných vzniknutých konfliktov, čo by viedlo k väčšej spokojnosti zamestnancov.

Otázka č. 9: Cítite sa vo Vašom pracovnom prostredí príjemne?

Graf 3.9 Celková atmosféra na pracovisku



Zdroj: Vlastné spracovanie

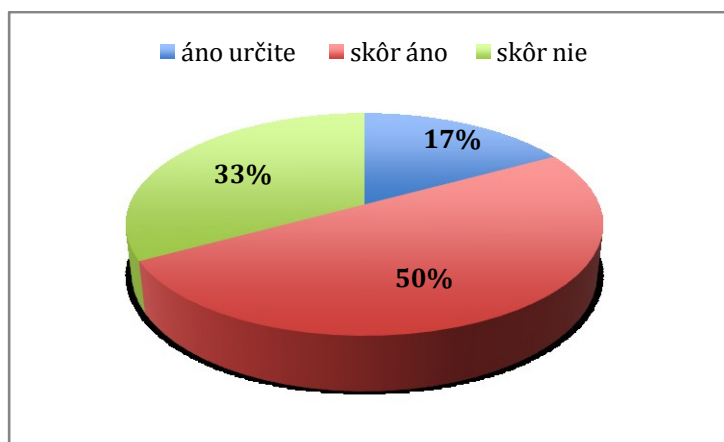
Grafické znázornenie celkovej atmosféry na pracovisku úzko súvisí so vzťahmi na pracovisku, prípadnými konfliktami, riešením týchto konfliktov vedúcimi alebo vedením

spoločnosti, čiže komunikáciou medzi nadriadenými a podriadenými. Na pracovnú atmosféru má najväčší vplyv zohranosť pracovného kolektívu ako celku.

Väčšina respondentov (spolu 8) ju označila ako kladnú. Tretina zamestnancov, ktorí sa vyjadrili skôr záporne je vysoké číslo a mala by sa mu venovať pozornosť. Pracovné klíma môže v mnohých prípadoch spôsobovať nižšie pracovné výkony, prispieť k úvahám o prípadnom odchode zo spoločnosti.

Otázka č. 10: Je pre Vás Vaša práca uspokojujúca a zaujímavá?

Graf 3.10 Spokojnosť s prácou



Zdroj: Vlastné spracovanie

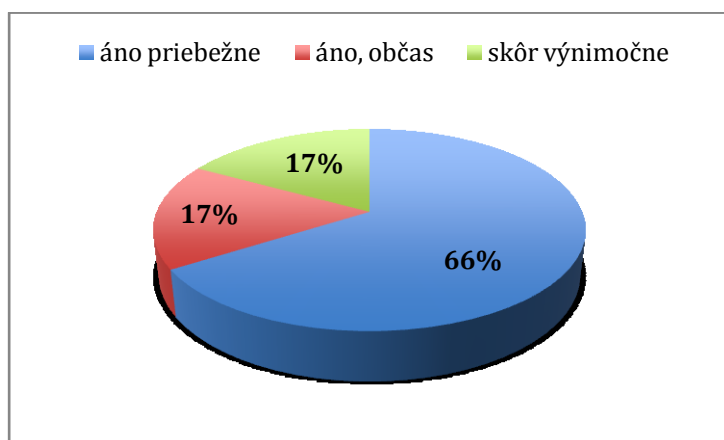
U tejto otázky 2 zamestnanci zvolili kladné odpovede. Jedná sa o zamestnancov, ktorí majú svoju prácu radi, považujú ju za zaujímavú, čo sa isto dokáže odraziť v ich výkone a samotnom prístupe k práci.

50 % zamestnancov (6) odpovedalo, že „skôr áno“. Neznamená to, že by títo zamestnanci nemali svoju prácu radi, ale skôr pristupujú k práci pasívne. Nie každý zamestnanec je zo svojej práce nadšený, skôr pociťuje uspokojenie, že prácu má a robí ju celkom rád.

1/3 zamestnancov (4) zvolila odpoveď „skôr nie“. Tieto odpovede sa nedajú považovať za negatívne a nevyjadrujú úplnú nespokojnosť s prácou. Bolo by vhodné zistiť, ktoré faktory prispievajú k tomu, že títo zamestnanci zvolili túto možnosť. Žiadny zamestnanec nezvolil negatívnu odpoveď.

Otázka č. 11: Informuje Vás nadriadený o hodnotení Vašej práce a o Vašom podiele na plnení stanovených cieľov?

Graf 3.11 Informovanosť zo strany nadriadeného



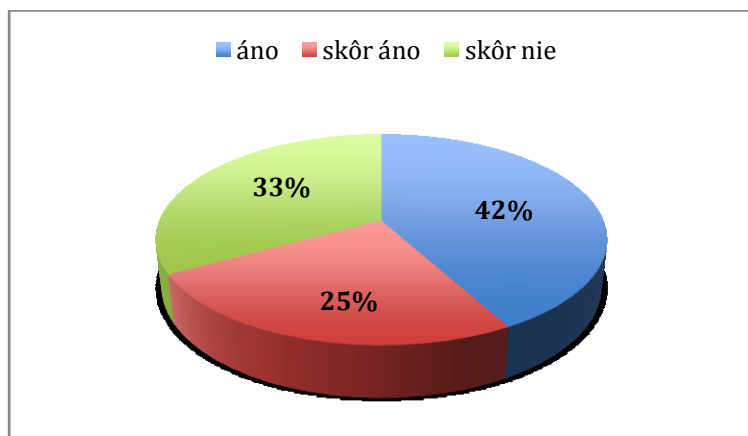
Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo zistených odpovedí vyplýva, že 66 % (8) zamestnancov je oboznámených s hodnotením ich práce a ich podiele na plnení stanovených cieľov spoločnosti. Pokiaľ má niekto nejakú otázku, môže sa bez obáv obrátiť na vedenie spoločnosti a títo zamestnanci podajú potrebné informácie. Spoločnosť prejavuje záujem zabezpečiť informovanosť zamestnancov na dobrej úrovni.

17 % zamestnancov (2) odpovedalo, že sú občas oboznámení, z toho vyplýva, že majú isté informácie, ale pravdepodobne sa o to nijak podrobnejšie nezaujímali. 17 % zamestnancov (2) zastáva názor, že sú skôr len výnimočne, čiže nepravidelne informovaní o hodnotení a plnení stanovených cieľov a nepovažujú túto informovanosť za dostatočnú. Takýto postoj k práci zamestnancov svedčí o istom zanedbávaní zo strany vedúcich pracovníkov. Každý pracovník totiž potrebuje vedieť, čo v práci urobil dobre a čo naopak zle, aby sa mohol nabudúce chýb vyvarovať.

Otázka č.12: Máte priestor na vyjadrenie názoru, čo sa týka pracovných problémov?

Graf 3.12 Vyjadrenie názoru ohľadom pracovných problémov



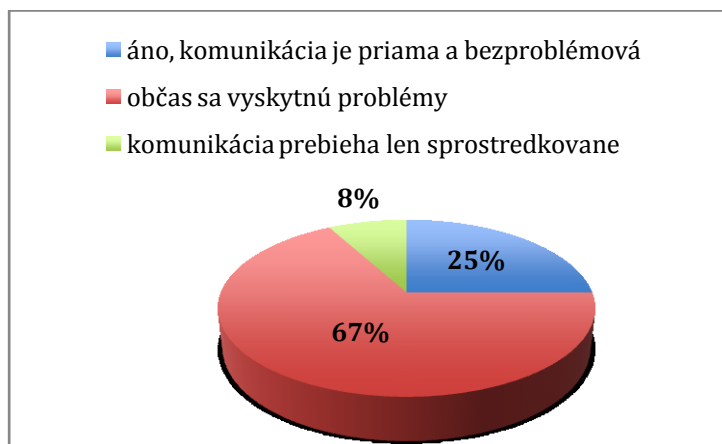
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prejaviť verejne svoj názor bez obáv z prípadných negatívnych následkov by malo byť vedením spoločnosti považované za pozitívnu aktivitu zo strany každého zamestnanca, aby mohlo dochádzať ku zlepšovaniu komunikácie v spoločnosti.

Väčšina zamestnancov (8) sa k tejto otázke vyjadrila kladne. Zamestnanci teda nemajú obavy pri prejavovaní svojich názorov ohľadom pracovných problémov, čo svedčí o dobrých vzťahoch medzi nadriadenými a podriadenými vo firme. 1/3 zamestnancov (4) sa priklonila k odpovedi „skôr nie“. Bolo by vhodné zistiť, čo je príčinou tejto opatrnosti ohľadom názoru na daný pracovný problém.

Otázka č. 13: Prebieha komunikácia s vedením/vedúcimi priamo a bez problémov?

Graf 3.13 Komunikácia s vedením/vedúcimi spoločnosti

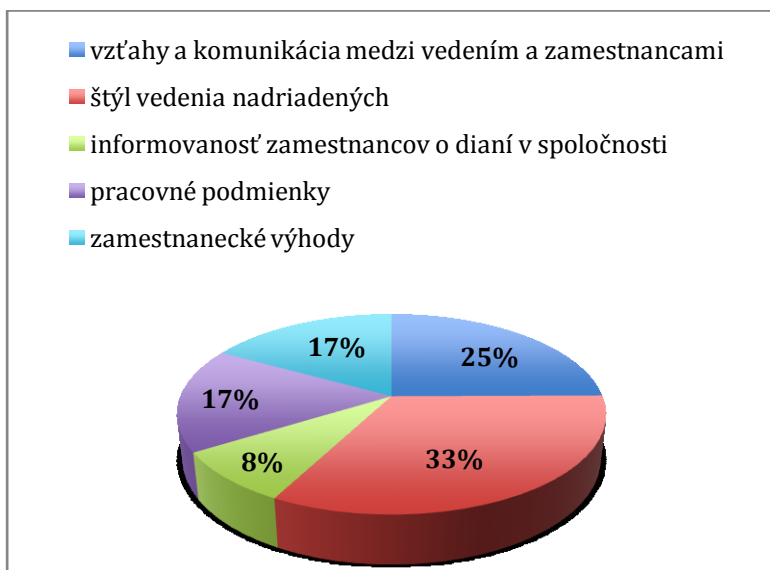


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí vyplynulo že 25 % zamestnancov (3) hodnotí komunikáciu so svojím nadriadeným ako priamu a bezproblémovú a 67 % dotazovaných zamestnancov (8) považuje komunikáciu za priamu, aj keď s občasnými problémami. Jeden zamestnanec nie je s komunikáciou spokojný.

Otázka č. 14: Čo by sa podľa Vás malo v spoločnosti zlepšiť?

Graf 3.14 Návrh na zlepšenie v spoločnosti

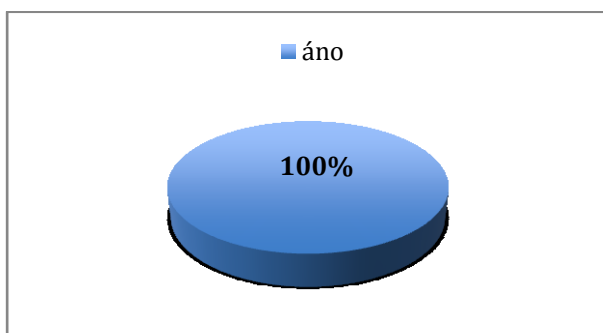


Zdroj: Vlastné spracovanie

1/3 zamestnancov (4) nie je spokojných so štýlom vedenia nadriadených. 25 % dotazovaných (3) by zlepšilo vzťahy a komunikáciu medzi vedením a zamestnancami. Dvaja zamestnanci uviedli, že nie sú spokojní s pracovnými podmienkami a ponúkanými zamestnaneckými výhodami. Jeden zamestnanec by chcel zlepšiť informovanosť o dianí v spoločnosti.

Otázka č. 15: Poskytuje Vám firma zamestnanecké výhody:

Graf 3.15 Informovanosť o zamestnaneckých výhodách

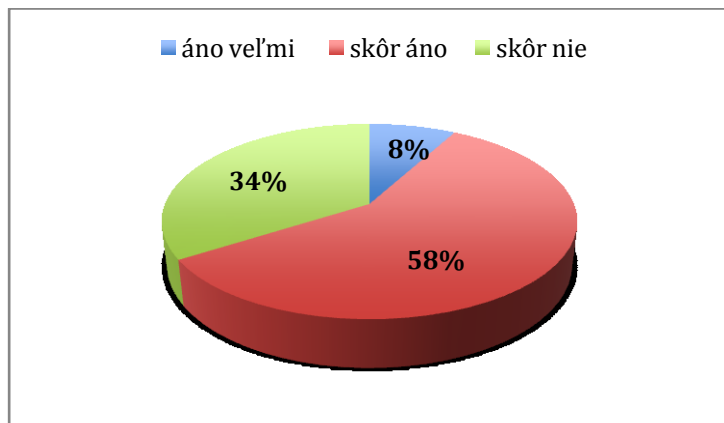


Zdroj: Vlastné spracovanie

Všetci dotazovaní zamestnanci na túto otázku odpovedali kladne, to znamená, že sú oboznámení s výhodami, ktoré im zamestnávateľ ponúka. V tomto smere teda spoločnosť nemusí nič meniť. Nenašiel sa žiadny zamestnanec, ktorý by o svojích zamestnaneckých výhodách vôbec nevedel.

Otázka č. 16: Ste spokojný/á s ponúkanými zamestnaneckými výhodami?

Graf 3.16 Spokojnosť o ponúkanými zamestnaneckými výhodami



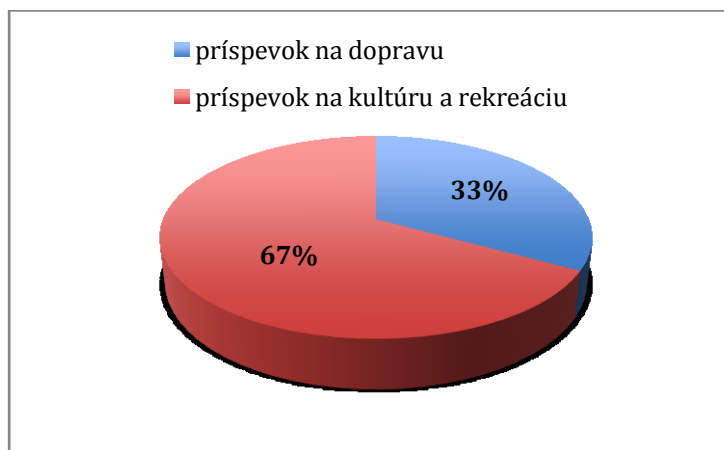
Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanecké výhody patria bezpochyby spolu so mzdou k najdôležitejším motivačným faktorom pri voľbe zamestnania a takisto pri udržaní si kvalitného zamestnanca. Práve preto je predovšetkým na ne kladený najväčší dôraz.

Z grafu je zrejmé, že dotazovaní zamestnanci vyjadrili spokojnosť. 1 zamestnanec (8%) je veľmi spokojný a až 58 % (7) respondentov je skôr spokojných to znamená, že ponúkané zamestnanecké výhody im vyhovujú, ale radi by uvítali ešte ďalšie alebo zmenili ponuku súčasných. 1/3 zamestnancov (4) je skôr nespokojná a to by malo byť pre vedenie spoločnosti vnímané ako určitý problém, keďže ponuka benefitov by mala byť poskladaná v rámci možností firmy tak, aby mohla uspokojiť všetkých zamestnancov.

Otázka č. 17: Aká zamestnanecká výhoda Vám najviac chýba vo firme?

Graf 3.17 Preferencia ďalších zamestnaneckých výhod



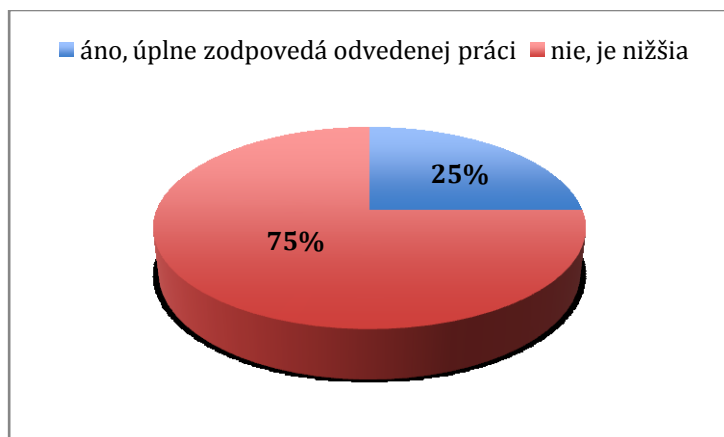
Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto otázka znela akú ďalšiu formu motivácie by zamestnanci uvítali v spoločnosti. Aby mohli byť zamestnanci dostatočne motivovaní je nutné pre vedenie spoločnosti vedieť aké výhody ich dokážu pozitívne a účinne ovplyvniť, a zároveň ktoré nástroje môžu prispieť k vyššiemu pracovnému výkonu.

V prieskume sa 1/3 zamestnancov (4) vyjadrila pre príspevok na dopravu. Jednalo sa predovšetkým o asistentku a zamestnancov z ekonomického oddelenia. Pracovníci z obchodného oddelenia majú firemné automobily k dispozícii aj k súkromným účelom takže títo skôr volili možnosť príspevku na kultúru a rekreáciu.

Otázka č. 18: Ste spokojný/á s výškou mzdy, je úmerná Vašej kvalifikácii a úsiliu?

Graf 3.18 Spokojnosť s výškou mzdy



Zdroj: Vlastné spracovanie

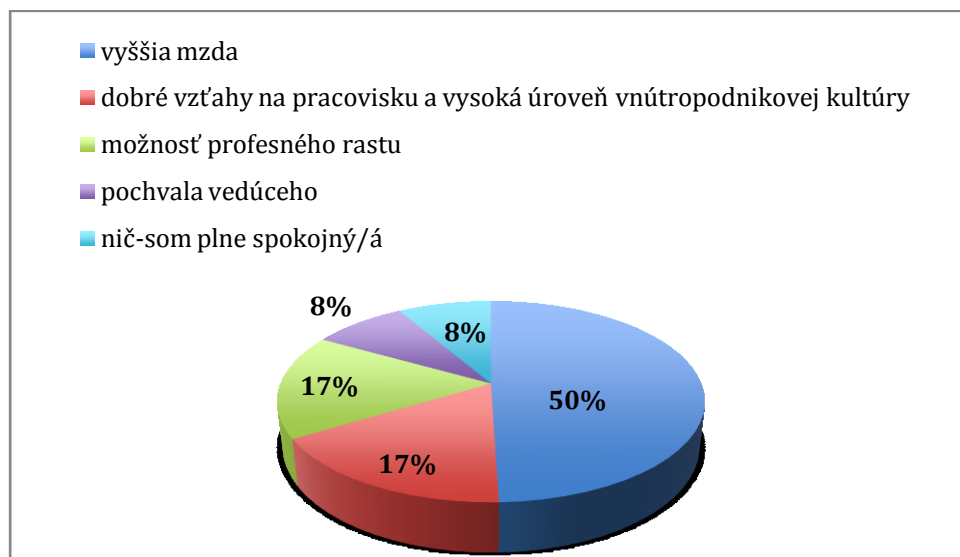
Pre zaistenie spokojnosti zamestnancov je nutné ich správne porozumenie a súhlas so systémom hodnotenia. Mzda by mala zodpovedať podanému výkonu zamestnanca a každý zamestnanec by si mal byť istý, že za dobre odvedenú prácu bude podľa pravidiel spravodlivo a dostatočne odmenený.

Respondenti odpovedali na otázku, či sú spokojní s výškou svojej mzdy, a či sa domnievajú, že ich mzdové ohodnotenie zodpovedá ich kvalifikácii a úsiliu. Ako vyšlo z dotazníkového šetrenia 75 % zamestnancov (9) nie je spokojných s výškou svojej mzdy. Táto nespokojnosť, ktorá vyplynula z prieskumu je vysoká a preto by sa ňou malo vedenie zaoberať. Je veľmi dôležité zistenie názoru zamestnancov na spravodlivosť celého systému odmeňovania.

Zostávajúcich 25 % dotazovaných zamestnancov (3) je spokojných, to znamená že mzda ich uspokojuje a nemajú dôvod poohliadať sa po inom zamestnaní. Takisto zastávajú názor, že ich mzda zodpovedá odvedenej práci.

Otázka č. 19: K vyššiemu výkonu by Vám motivovalo?

Graf 3.19 Faktory prispievajúce k vyššiemu výkonu



Zdroj: Vlastné spracovanie

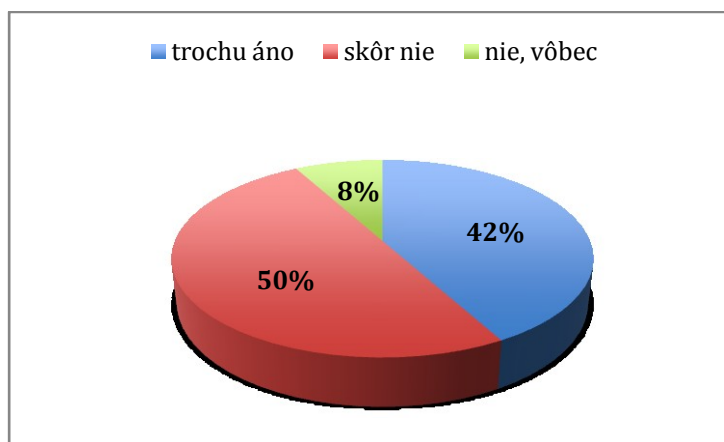
Polovica dotazovaných zamestnancov (6) odpovedala, že k vyššiemu výkonu by ich motivovala výška mzdy. Mnoho ľudí v dôsledku plošnej finančnej krízy prišlo o prácu. Je preto pochopiteľné, že odmena je zásadným motivačným faktorom. Zamestnanci týmto chceli zdieľať, že po zvýšení finančného ohodnotenia by pravdepodobne dosahovali ešte priaznivejšie výsledky.

Možnosť profesného rastu a dobré vzťahy na pracovisku spolu s vysokou úrovňou vnútropodnikovej kultúry sú dôležité pre spolu 34 % zamestnancov (4). U jedného zamestnanca by k vyššiemu pracovnému výkonu prispela pochvala zo strany vedúceho pracovníka.

Rovnakému počtu, čiže jednému respondentovi vyhovujú firemné benefity a je plne spokojný. V tejto otázke mali zamestnanci priestor vyjadriť svoj názor nad rámec predpísaných odpovedí. Túto možnosť ale žiadny dotazovaný zamestnanec nevyužil.

Otázka č. 20: Vnímate vo firme nejakú možnosť pracovného postupu?

Graf 3.20 Možnosť pracovného postupu

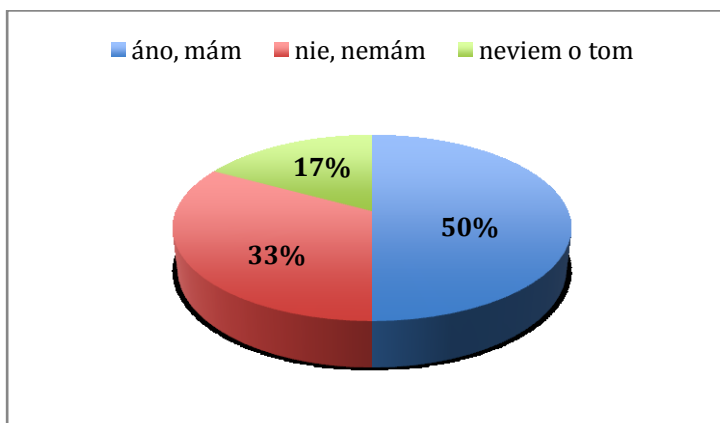


Zdroj: Vlastné spracovanie

Možnosť pracovného postupu predstavuje pre väčšinu zamestnancov veľmi silný motivačný prvok. Ak si chce spoločnosť aktívnych a kvalitných zamestnancov udržať aj do budúcnosti mala by tejto oblasti venovať väčšiu pozornosť, pretože ako vyplýva z odpovedí až polovica dotazovaných (6) skoro vôbec nevidí v spoločnosti možnosť potencionálneho pracovného postupu a jeden zamestnanec zastáva názor, že kariérny rast nie je vôbec možný. 42 % zamestnancov (5) síce odpovedalo optimistickejšie, ale zvolením odpovede „trochu áno“ nepovažujú svoj pracovný postup za úplne reálny.

Otázka č. 21: Máte možnosť zvyšovanie kvalifikácie?

Graf 3.21 Možnosť zvyšovania kvalifikácie

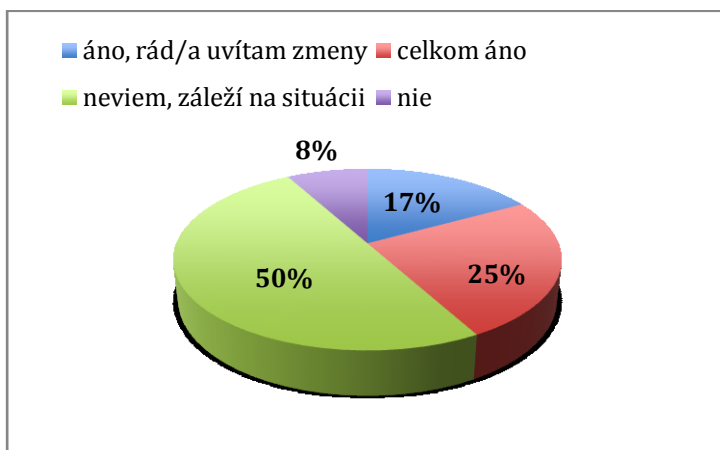


Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku, či má v spoločnosti zamestnanec možnosť, aby si zvyšoval kvalifikáciu, zodpovedala polovica dotazovaných (6) kladne, to znamená že túto možnosť majú. Buď už určité školenia absolvovali alebo sú dobre informovaní o tejto možnosti. 17 % zamestnancov (2) si nie je úplne istých, či sú v spoločnosti určité školenia a kurzy na zvyšovanie kvalifikácie prístupné a 33% respondentov (4) si myslí, že túto možnosť spoločnosť neponúka. Vedenie spoločnosti uvádza, že táto možnosť tu je takže je možné, že len nedostatočne informuje svojich zamestnancov o možnostiach vzdelávania sa.

Otázka č. 22: Ste ochotný/á učiť sa novým znalostiam pre skvalitnenie Vašej práce?

Graf 3.22 Ochota učiť sa novým znalostiam pre skvalitnenie práce



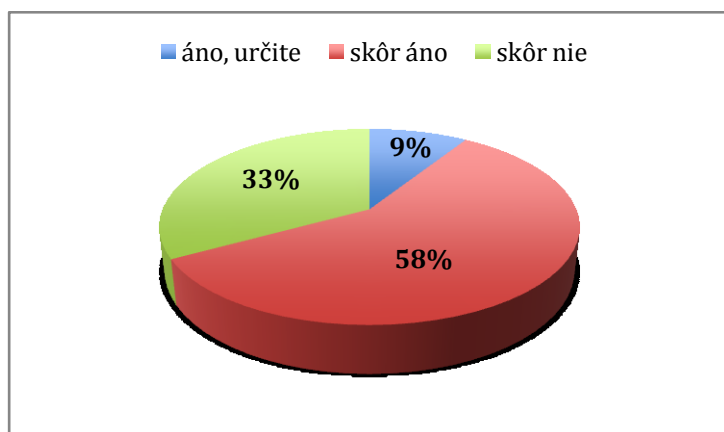
Zdroj: Vlastné spracovanie

U tejto otázky v dotazníkovom prieskume sa prejavil záujem zamestnancov o nové znalosti a skúsenosti pre skvalitnenie ich práce. Polovica dotazovaných zamestnancov (6) odpovedala neutrálne. Pravdepodobne by sa rozhodovali až v konkrétnych prípadoch.

Jeden zamestnanec nemá vôbec potrebu učiť sa nové znalosti. 25 % dotazovaných zamestnancov (3) sa vyjadrilo: „celkom áno“ a sú teda ochotní rozšíriť svoje súčasné skúsenosti a znalosti. Dvaja zamestnanci prejavili nadšenie pre prípadné zmeny. Je na zamestnávateľovi, či túto ich snahu podporí a vytvorí im podmienky.

Otázka č. 23: Myslíte si, že Vaša súčasná práca je pre Vás perspektívna?

Graf 3.23 Perspektívnosť práce



Zdroj: Vlastné spracovanie

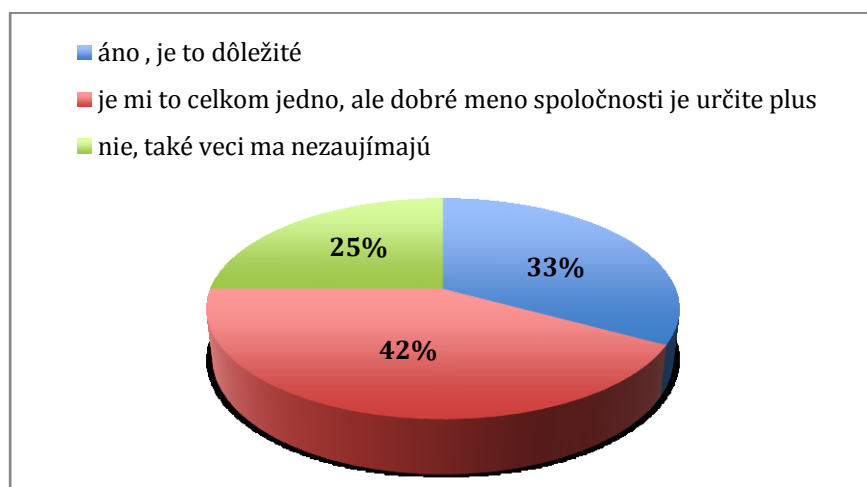
Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplýva, že iba jeden zamestnanec považuje svoju prácu za perspektívnu do budúcnosti, čo v grafe predstavuje daných 9%.

58 % dotazovaných (7) zvolilo odpoveď: „skôr áno“ to znamená, že síce ju považujú za perspektívnu, ale v prípade lepšej pracovnej ponuky by asi spoločnosť opustili. Tretina zamestnancov (4) zvolilo skôr zápornú odpoveď.

Pokiaľ nie sú zamestnanci spokojní v spoločnosti a zároveň nepovažujú svoje súčasné zamestnanie za perspektívne, môžeme očakávať v blízkej budúcnosti ich odchod.

Otázka č. 24: Záleží Vám na dobrej povesti spoločnosti, beriete problémy spoločnosti ako svoje problémy, ste oboznámený/á s víziou a cieľmi spoločnosti

Graf 3.24 Záujem o dobrú povesť a problémy spoločnosti, oboznámenosť s jej víziou a cieľmi

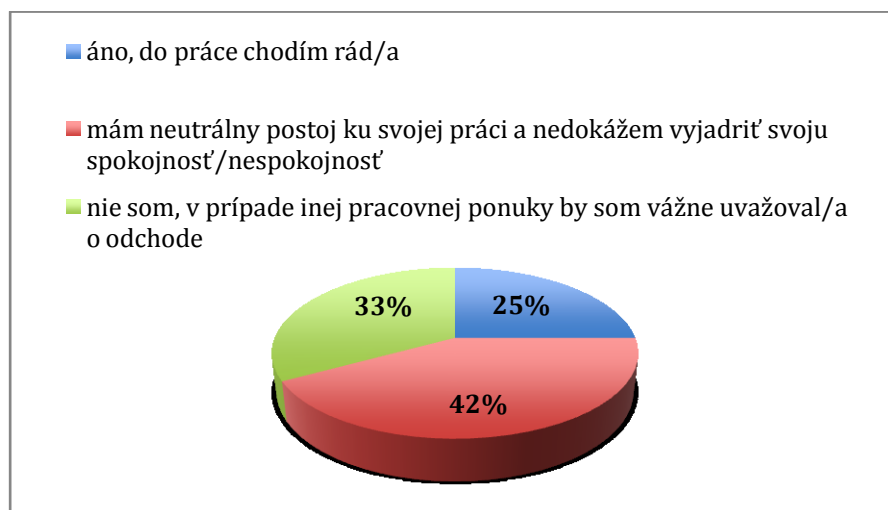


Zdroj: Vlastné spracovanie

Na dobrej povesti spoločnosti, jej problémoch záleží iba 33 % dotazovaných zamestnancov (4), ktorí sú zároveň oboznámení s jej víziou a cieľmi a majú záujem sa podieľať na ich splnení. Vo veľa prípadoch môže ísť zamestnancom o dobré meno spoločnosti, aby mohli byť hrdí na to, že v takejto spoločnosti pracujú. Väčšej skupine a to 42% (5) je úplne jedno, či má spoločnosť dobrú povesť na trhu, ale vnímajú to ako plus, pokiaľ áno. 25 % respondentov (3) nezáleží na tom, kde pracujú. Dôležité je pre nich asi len to, že majú prácu, dostávajú pravidelne mzdu a majú prístup k benefítom.

Otázka č. 25: Ste tak celkovo so svojou prácou spokojný/á?

Graf 3.25 Celková spokojnosť s prácou



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tento graf znázorňuje celkovú spokojnosť zamestnancov s ich prácou. Výsledky nie sú vôbec priaznivé pre vedenie spoločnosti, keďže iba 25 % dotazovaných (3) je lojálnych k firme, ich práca ich náplňa a svoje zamestnanie by nemeni.

42 % respondentov (5) má neutrálny postoj. Nevedia vyjadriť svoju spokojnosť, či nespokojnosť s danou prácou a záležalo by asi na okolnostiach, či by spoločnosť opustili alebo v nej naďalej zostali.

33 % dotazovaných zamestnancov (4) by v prípade inej pracovnej ponuky vážne uvažovalo nad odchodom zo spoločnosti. To svedčí o dlhodobej pracovnej nespokojnosti a ponúka sa mnoho možností, prečo môže zamestnanec uvažovať o potencionálnej zmene zamestnania. Môže to byť spôsobené nedostatočnou motiváciou, výškou mzdy, zlou atmosférou na pracovisku, nesprávnym systémom odmeňovania a inými faktormi.

3.7 Analýza dát pomocou regresnej a korelačnej analýzy

Cieľom tejto analýzy bolo skúmanie vzájomnej závislosti medzi 2 štatistickými znakmi a to, mzdovými nákladmi a tržbami v tis. Kč. v rokoch 2007 až 2011. A ďalej medzi mzdovými nákladmi na zamestnanca a pridanou hodnotou na zamestnanca v tis. Kč. V rokoch 2007 až 2011. Údaje boli čerpané z Výkazov ziskov a strát za jednotlivé roky a pomocné výpočty sú uvedené na konci diplomovej práce ako Príloha č. 4

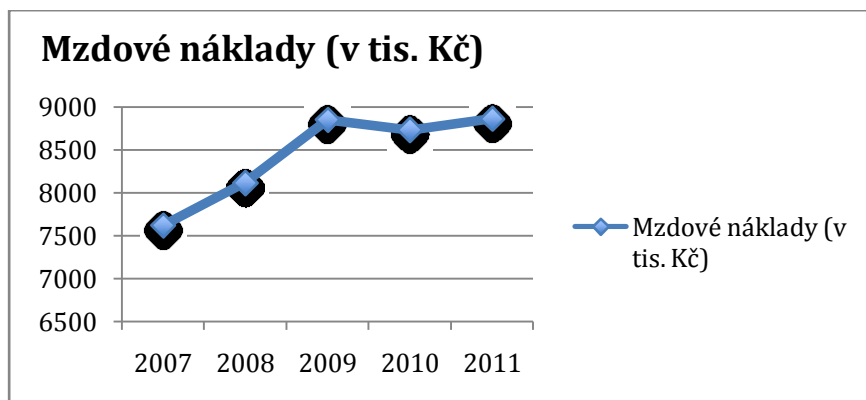
Vzájomná závislosť medzi mzdovými nákladmi a tržbami

Tabulka 3.1 Vývoj mzdových nákladov a tržieb v rokoch 2007 - 2011

Rok	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Tržby (v tis. Kč)
2007	7621	458618
2008	8118	500832
2009	8854	486446
2010	8735	492998
2011	8867	436667

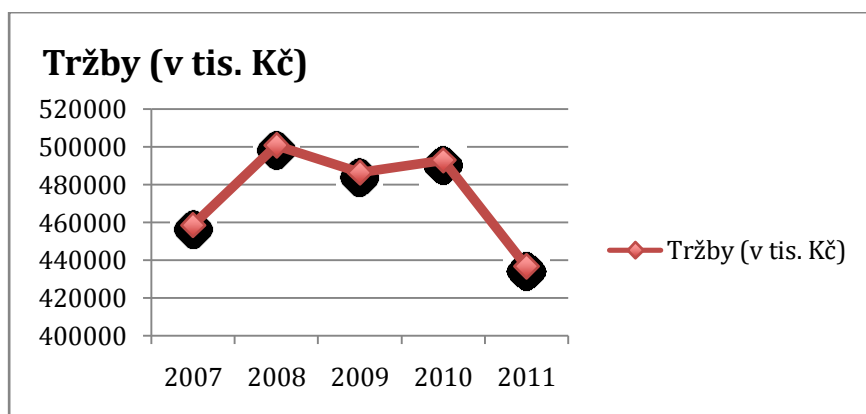
Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.26 Mzdové náklady v tis. Kč v rokoch 2007 – 2011



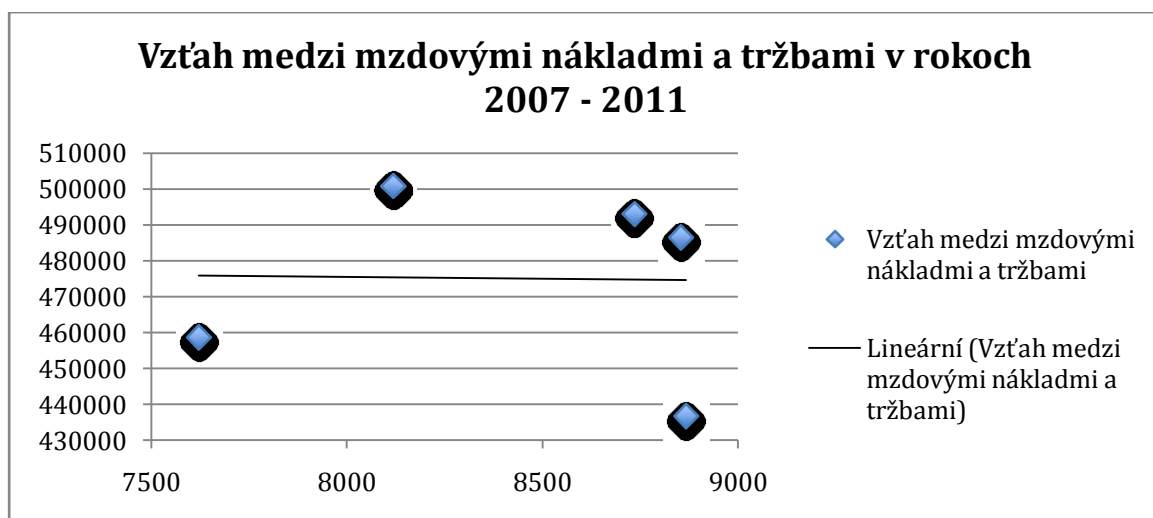
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.27 Tržby v tis. Kč v rokoch 2007 – 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.28 Vzťah medzi mzdovými nákladmi a tržbami v rokoch 2007 – 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Koeficient korelácie (r_{xy}) = - 0.0207052

Podľa výsledkov grafického zobrazenia a koeficientu korelácie je možné usudzovať, že medzi týmito 2 štatistickými znakmi existuje nepriama (záporná) závislosť a veľmi malý stupeň lineárnej závislosti. Znamienko mínus pred koeficientom korelácie vypovedá o tom, že čím vyššie sú mzdové náklady, tým nižšie sú tržby. Najväčší pokles tržieb bol v roku 2011 oproti predchádzajúcim rokom, čo mohlo byť spôsobené uprednostňovaním konkurenčných výrobkov, situáciou na zahraničných trhoch, finančnou krízou a následnou nezamestnanosťou, rastom cien vstupných surovín alebo energie, a ďalšími faktormi.

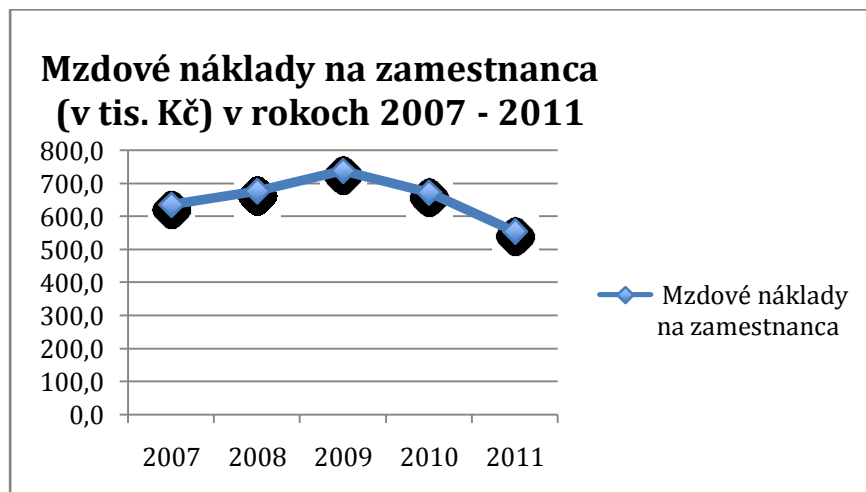
Vzájomná závislosť medzi mzdovými nákladmi na zamestnanca a pridanou hodnotou na zamestnanca

Tabulka 3.2 Vývoj mzdových nákladov a pridanej hodnoty v rokoch 2007 - 2011

Rok	Mzdové náklady	Pridaná hodnota	Počet zamestnancov	Mzdové náklady na zamestnanca	Pridaná hodnota na zamestnanca
2007	7621	11848	12	635.1	987.3
2008	8118	11404	12	676.5	950.3
2009	8854	14972	12	737.8	1247.7
2010	8735	11554	13	671.9	888.8
2011	8867	11749	16	554.2	734.3

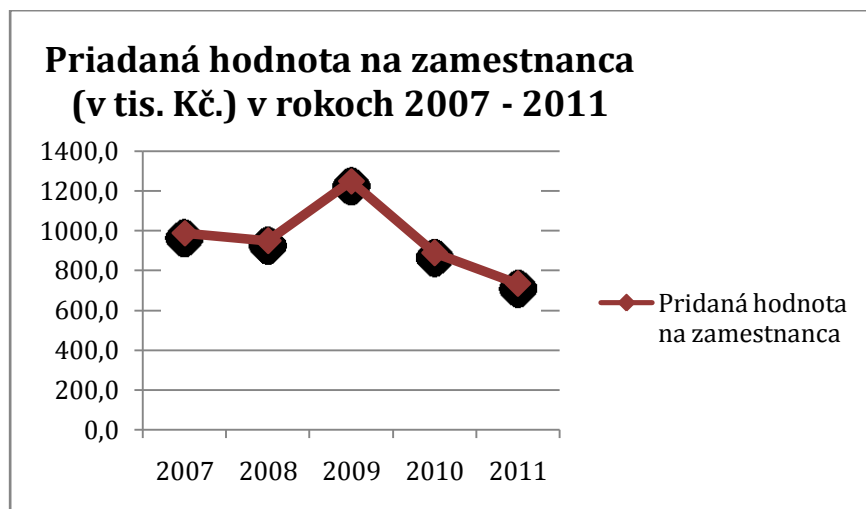
Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.29 Mzdové náklady na zamestnanca v tis. Kč v rokoch 2007 - 2011



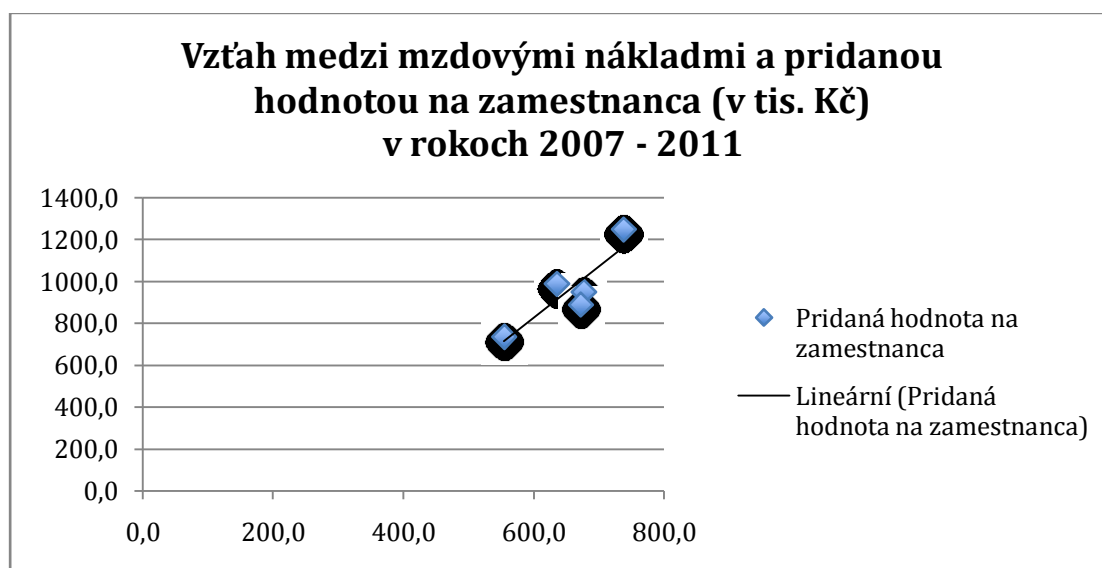
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.30 Pridaná hodnota na zamestnanca v tis. Kč v rokoch 2007 - 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

Graf 3.31 Vzťah medzi mzdovými nákladmi a pridanou hodnotou na zamestnanca v tis. Kč v rokoch 2007 - 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.

$$\text{Koeficient korelácie } (r_{xy}) = 0.88603529$$

Na základe grafického zobrazenia a výsledkov koeficientu korelácie je možné zhodnotiť, že medzi týmito 2 štatistickými znakmi existuje priama (kladná) závislosť a veľmi silný stupeň lineárnej závislosti. To znamená, že výška mzdových nákladov ovplyvňuje podané výkony zamestnancov a následne aj pridanú hodnotu spoločnosti.

4. Zhodnotenie, návrhy a doporučenia

Na základe vyhodnotenia vyplnených dotazníkov budú vychádzať návrhy a doporučenia ku zlepšeniu súčasnej motivácie a zvýšeniu pracovnej spokojnosti v spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o.. Dotazníkové šetrenie umožnilo dozvedieť sa, ako hodnotia jednotlivé oblasti sami pracovníci, bolo možné detailnejšie spoznať personálnu stránku fungovania spoločnosti. Pre každú spoločnosť by mal byť záujem o pracovníkov jednou z priorít, lebo iba správne motivovaný a spokojný zamestnanec môže podávať požadovaný pracovný výkon a slúžiť tak ako najcennejší zdroj pre fungovanie a ďalší rozvoj spoločnosti.

Dotazovaní zamestnanci odpovedali väčšinou pozitívne, ale i napriek tomu boli pri šetrení odhalené určité nedostatky týkajúce sa zamestnancov, ktoré by mohli do budúcnosti negatívne ovplyvniť pôsobenie spoločnosti.

Konflikty na pracovisku patria k veľmi častým faktorom ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a atmosféru na pracovisku. Pracovníci spoločnosti sa stretávajú s mnohými problémami, ktoré je nutné takmer v každom kolektíve riešiť. Takmer polovica zamestnancov sa ku konfliktom vyjadrila ako k občasnému javu a spoločnosť by si mala dávať pozor na to, aby sa toto percento časom nezvyšovalo. Bolo by žiaduce zistiť, na ktorých oddeleniach sa predovšetkým tieto konflikty vyskytujú a čo je ich príčinou. Vedenie spoločnosti by sa malo zamerať a predchádzať možným pracovným konfliktom, ktoré vo veľkej miere sťažujú pracovný výkon. Je dôležité dbať na dobrú komunikáciu medzi zamestnancami. Čím lepšia bude atmosféra na pracovisku, vzrastie i spokojnosť pracovníkov v spoločnosti.

Zarazajúci je vysoký počet zamestnancov, podľa ktorých sú tieto konflikty riešené len občas. Je tu jasný problém v komunikácii medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi a teda nesprávne jednanie vedúcich pracovníkov so zamestnancami. Respondenti dokonca prejavili určitú opatrnosť pri vyjadrovaní svojích názorov týkajúcich sa pracovných problémov. Bolo by vhodné napríklad pravidelne uskutočňovať schôdze vedúcich pracovníkov s podriadenými, kde bude priestor pre návrhy a pripomienky zamestnancov ohľadom pracovných problémov, pre problematiku medziľudských vzťahov na pracovisku. Dôležité je vzbudiť u zamestnancov pocit, že nemusia mať obavy pri vyjadrovaní týchto názorov, a že návrhy a pripomienky každého pracovníka sú pre spoločnosť významné a môžu pomôcť postupne odstrániť nedostatky. Vedúci pracovník by mal dať najavo ochotu a záujem

o komunikáciu s týmito zamestnancami nielen v čase týchto schôdzí, ale kedykoľvek to podriadený považuje za potrebné. Takáto pravidelná vzájomná komunikácia by mala určite časom viesť ku zlepšeniu vzťahov, celkovej atmosféry na pracovisku a prispela ku zvýšeniu pracovnej spokojnosti.

Nasledujúce otázky týkajúce sa **komunikácie a návrhov na zlepšenie v spoločnosti** potvrdili, že vedenie má značné medzery v tejto oblasti. Podľa dotazovaných zamestnancov by sa predovšetkým mal v spoločnosti zmeniť štýl vedenia nadriadených. Pravdepodobne sú vedúci pracovníci niekedy až príliš kritickí. Pochvala pri dobre odvedenej práci je jednoduchý, ale veľmi účinný motivačný nástroj, ktorý zamestnanca povzbudí k ďalšej pracovnej aktivite. Konštruktívna kritika v prípade pochybenia pracovníka je tiež dôležitý nástroj, ktorý môže pomôcť zamestnancovi odhaliť jeho prípadné medzery a ponúknuť mu návod k ich zlepšeniu alebo úplnému odstráneniu. Vzťahy a komunikácia medzi vedením a zamestnancami, a informovanosť o dianí v spoločnosti sú ďalšou oblasťou, ktorej by mala byť venovaná pozornosť. Spoločnosť SHP BOHEMIA, s.r.o. sa pravidelne snaží organizovať akcie zamerané na stmelenie kolektívu v neformálnom prostredí formou rôznych kultúrnych alebo športových akcií, čo prispieva k následnej lepšej atmosfére na pracovisku a zamestnanci sú s týmito akciami spokojní. Preto by bolo dobré aj naďalej pokračovať v trávení spoločného času pri iných než pracovných činnostiach.

Mzda spolu so zamestnaneckými výhodami predstavujú najdôležitejšie motivačné nástroje k dosiahnutiu spokojnosti zamestnancov. Až 75 % zamestnancov nie je spokojných s výškou svojej mzdy, považujú ju za nižšiu a neúmernú ich kvalifikácii a úsiliu. Vyššiu mzdu zároveň polovica dotazovaných zamestnancov zvolila ako najviac motivujúci faktor, ktorý by prispel k vyššiemu výkonu. O možnosť profesného rastu, pochvalu od vedúceho, dobré vzťahy na pracovisku a vysokú úroveň vnútropodnikovej kultúry prejavili záujem zvyšní zamestnanci. Zvýšenie platu si spoločnosť v súčasnej dobe nemôže dovoliť vzhľadom k výraznému poklesu predaja v poslednom období. Možným riešením zo zlej finančnej situácie a úspora nákladov by nastala v prípade, kedy by zamestnanci obchodného oddelenia využívali firemné automobily len k pracovným účelom. Financie, ktoré by sa týmto spôsobom podarilo ušetriť by mohli byť rozdelené medzi všetkým zamestnancov napríklad vo forme príspevkov na dopravu.

Pozitívnu stránkou je, že všetci zamestnanci sú dobre informovaní o ponúkaných zamestnaneckých výhodách. Kvalitný motivačný program je veľmi dôležitý a prispieva k celkovej pracovnej spokojnosti. Pri jeho tvorbe nesmie spoločnosť zabúdať na to, aby bol spravodlivý pre všetkých zamestnancov a nedochádzalo k uprednostňovaniu určitého oddelenia. Dotazníkové šetrenie a rozhovory so zamestnancami poukázali na potrebu rozšírenia programu zamestnaneckých výhod. Aby bol motivačný program účinný je potrebné vedieť, aké ďalšie výhody zamestnanci preferujú. Tí by najviac uvítali príspevok na dopravu a príspevok na kultúru a rekreáciu. Príspevok na dopravu zvolili respondenti z ekonomického oddelenia a asistentka. Zamestnanci z obchodného oddelenia majú firemné automobily k dispozícii aj k súkromným účelom a preto zvolili možnosť príspevku na kultúru a rekreáciu. Vzhľadom k tomu, že sami zamestnanci si zvolili práve tieto formy, mala by sa spoločnosť zväziť možnosť zahrnutia týchto benefitov do svojho programu. Pre spoločnosť by bolo prínosom v pravidelných časových intervaloch uskutočňovať prieskum medzi zamestnancami zameraný na zistenie, o ktoré nové zamestnanecké výhody by najviac ocenili.

Ako vyplynulo z prieskumu viac ako polovica dotazovaných zamestnancov nevidí takmer žiadnu, alebo vôbec žiadnu **možnosť pracovného postupu**. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o malú spoločnosť sú možnosti ohľadom prípadného pracovného postupu značne obmedzené. Spoločnosť neuvažuje nad otvorením nových pracovných pozícií vzhľadom k jej zhoršujúcemu sa postaveniu na trhu. O možnosti **zvyšovania kvalifikácie** polovica zamestnancov nevie alebo je presvedčená, že v spoločnosti žiadne zvyšovanie kvalifikácie nie je možné. Podľa informácií túto možnosť spoločnosť ponúka a to, že zamestnanci o nej nevedia svedčí o zlej informovanosti zamestnancov svojími vedúcimi. K zvyšovaniu kvalifikácie sa zamestnanci prevažne vyjadrili neutrálne, čiže by sa rozhodovali asi až v konkrétnych prípadoch. Päť respondentov by malo záujem o zvyšovanie kvalifikácie a je na spoločnosti, či ich snahu podporí. Jednoznačne by sa mala zlepšiť komunikácia zo strany vedúcich. Formou pravidelných podávaní informácií o plánovaných kurzoch, popri prípade ponúknuť zamestnancom možnosť, aby si sami zvolili školenia a kurzy, ktoré by chceli absolvovať a následne rozhodnúť, či nimi preferované školenia by prispeli ku skvalitneniu ich práce. Podpora osobného rozvoja by mohla prispieť k zvýšeniu spokojnosti a lojality k zamestnávateľovi.

Otázka týkajúca sa celkovej pracovnej spokojnosti priniesla znepokojujúce výsledky. Iba traja zamestnanci chodia do práce radi a sú s ňou spokojní. Väčšina zamestnancov má neutrálny postoj ku práci, alebo by v prípade inej pracovnej ponuky uvažovala nad odchodom zo spoločnosti. To vypovedá o nespokojnosti dotazovaných zamestnancov v spoločnosti. Na túto nespokojnosť môže mať vplyv veľa faktorov ako napríklad už spomenuté konflikty, medzery v komunikácii, mzda nezodpovedajúca úsiliu a kvalifikácii, neúčinný motivačný program, obmedzené možnosti pracovného postupu, alebo zvyšovania kvalifikácie. Zníženie tejto nespokojnosti je možné dosiahnuť už spomenutými návrhmi a doporučeniami v tejto podkapitole.

Skúmanie závislosti pomocou regresnej a korelačnej analýzy ukázalo, že medzi mzdovými nákladmi a tržbami existuje veľmi slabý stupeň lineárnej závislosti. To znamená, že výška mzdy neovplyvňuje tržby. Ale na základe ďalšieho skúmania medzi mzdovými nákladmi a pridanou hodnotou na zamestnanca sa medzi týmito dvomi štatistickými znakmi ukázal veľmi silný stupeň lineárnej závislosti. Je možné usudzovať, že výška mzdových nákladov má vplyv na produktivitu zamestnancov a následnú pridanú hodnotu. Vedenie spoločnosti by sa teda malo zamerať na zistenie hlavnej príčiny poklesu tržieb.

5. Záver

Účinná personálna politika predstavuje základný nástroj k získaniu a udržaniu si kvalifikovaných pracovníkov. Za jednu z kľúčových oblastí personálnej politiky je možné považovať motiváciu. Je veľmi dôležitým prvkom k zvýšeniu záujmu o určitú činnosť. Zmyslom motivácie je nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k určitému výkonu alebo typu chovania, vzbudiť u spolupracovníkov záujem, ochotu a chuť sa aktívne podieľať na plnení stanovených cieľov. Bez správne motivovaných pracovníkov nie je možné dosahovať vyššiu produktivitu práce a firma tak nemôže dosahovať vytýčených cieľov a byť na trhu úspešná. Preto by mal byť oblasti motivácie a následnej pracovnej spokojnosti prisudzovaný veľký význam.

Ak sa manažérom podarí vytvoriť taký motivačný program, ktorý bude z väčšej časti zodpovedať požiadavkám zamestnancom, získa tak firma lojálnych a spokojných zamestnancov. Táto spokojnosť sa potom prejaví i na kvalite odvedeného výkonu. Existuje celá rada prostriedkov, ktorými môžeme zámerne pôsobiť na zvýšenie výkonu a vyprovokovať záujem. Problematika motivácie zahŕňa ako hmotné odmeňovanie, tak i nehmotné formy ako sú pochvala, uznanie, umenie venovať pozornosť potrebám a prániam zamestnancov, starostlivosť o ich rozvoj.

Cieľom diplomovej práce bolo pomocou dotazníkového šetrenia preskúmať súčasný stav motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov v spoločnosti SHP BOHEMIA, s.r.o., pokúsiť sa navrhnúť možné riešenia problémových oblastí, ktoré by mohli prispieť ku zlepšeniu motivácie a zvýšeniu pracovnej spokojnosti zamestnancov, a pomocou regresnej a korelačnej analýzy zistiť silu závislosti medzi mzdovými nákladmi a tržbami.

Dotazníkový prieskum a analýza pracovnej spokojnosti ukázali niekoľko oblastí, ktorým by zo strany vedenia spoločnosti mala byť venovaná pozornosť. Vedenie spoločnosti si uvedomuje nutnosť správneho motivačného programu a starostlivosti o jej zamestnancov. Vzhľadom k tomu, že šetrenie zamerané na oblasť motivácie a pracovnej spokojnosti nebolo doteraz v spoločnosti uskutočnené môžu navrhnuté zmeny pomôcť odstrániť nedostatky, zlepšiť situáciu v spoločnosti a viesť k zvýšeniu celkovej efektivity pracovného procesu. Diplomová práca poskytla nezávislý pohľad na súčasný stav motivačných faktorov a úroveň pracovnej spokojnosti. Konečné rozhodnutie je na konateľovi spoločnosti, ktorý disponuje najlepšimi informáciami o firme a vie zhodnotiť, ktoré opatrenia sú potrebné a realizovateľné.

